



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

วิทยานิพนธ์

ของ

วีระยุทธ สายบุญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

วิทยานิพนธ์

ของ

วีระยุทธ สายบุญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AFFECTING PUBLIC SERVICE  
EFFICIENCY OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS  
IN KHEMMARAT DISTRICT, UBON RATCHATHANI PROVINCE

By

WEERATUT SAIBOON

A Thesis Submitted to Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Public Administration Degree in Public Administration  
At Sakon Nakhon Rajabhat University

November 2020

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ วีระยุทธ สายบุญ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 9 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย ความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็น อย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจ มงคล กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ประธาน กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นายธวัชชัย ตระการกลกิจ ปลัดอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงาน บริหารงานปกครอง อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี และนายเฉลิมชัย ดอกอินทร์ ปลัดอำเภอ งานสำนักงาน อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางการพัฒนาวิจัย ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณ ผู้บริหารท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอเขมราฐ ตลอดจนพนักงานทุก ท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณนายเหลือ ไชยทอง บิดา และนางยอด สายบุญ มารดา ที่ได้ให้ การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านทั้งคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณค่าและ ประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและสนับสนุนการศึกษาของข้าพเจ้าตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน

วีระยุทธ สายบุญ

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการ สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
ผู้วิจัย	วีระยุทธ สายบุญ
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สัจญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง
ปริญญา	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 197 คน สุ่มตัวอย่างแบบเทียบสัดส่วนและการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Analysis Regression)

ผลการวิจัย พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี มีจำนวนทั้งสิ้น 197 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.7 มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.9 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.5 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 66.3 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลขามป้อม คิดเป็นร้อยละ 14.8

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\bar{X}=4.34$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ

( $\bar{X}$  =4.32) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\bar{X}$  =4.31) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}$  =4.11) ตามลำดับ

3. ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี (จากคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.65) มีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.00 และระดับน้อย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ โดยมีระดับผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 88.68 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 50.13

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta$  =.708) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\beta$  =.500) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta$  =.402) และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\beta$  =.303) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .344 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ 34.40 (Adjusted  $R^2$  = .344)

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพ, การบริการสาธารณะ

<b>TITLE</b>	Transformational Leadership Affecting Public Service Efficiency of Local Government Organizations in Khemmarat District, Ubon Ratchathani Province
<b>AUTHOR</b>	Weerayut Saiboon
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong
<b>DEGREE</b>	M.P.A. (Public Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2020

### **ABSTRACT**

The purposes of this research included the following: 1) to study the level of transformational leadership and the efficiency of the public services of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province, and 2) to investigate the influences of transformational leadership on the efficiency of the public services of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province. The samples were 197 personnel of the Local Government Organizations in Khemmarat District, Ubon Ratchathani Province. Proportional sampling and simple random sampling were employed to gain these samples. The tools used for data collection was a questionnaire and statistics used for data analysis comprised of frequency, percentage, mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (SD), and Multiple Regression Analysis.

The study revealed these results:

1. It was found that of all 197 samples who were the personnel of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province, most of them or 57.7% of all were females; 43.9 % were from 31–40 years old; 75.5% held their bachelor's degrees; 66.3% were married; and 14.8% worked for Kham Pom Sub–district Municipality.

2. Transformational leadership of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province, as a whole, was at the high level



( $\bar{X} = 4.27$ ). When considering each aspect, it was found that all aspects of transformational leadership was also at the high level. Of these aspects, individualized consideration gained the highest mean ( $\bar{X} = 4.34$ ), inspiration creation/motivation gained the second highest mean ( $\bar{X} = 4.32$ ), intellectual stimulation/motivation attained the third highest mean ( $\bar{X} = 4.31$ ), and ideological/idealized influence/motivation obtained the least mean ( $\bar{X} = 4.11$ ), respectively.

3. The efficiency of the public services of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province in 2019, as a whole, was at the high level ( $\bar{X} = 4.65$ , the result was obtained from the annual Local Performance Assessment– LPA). Of all 10 organizations, the performances of 9 organizations or 90% of them were assessed to contain high level of their performances and only 1 organization or 10% was evaluated to have the low level of its performance, respectively. In terms of all levels of their performances, the organization which made the highest performance gained 88.68% of the full scores of assessments while the one with the lowest performance made 50.13% of the full scores of the assessments.

4. Transformational leadership significantly influenced on the efficiency of the public services of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province at .05 statistical level. Of all the elements/factors of the transformational leadership, ideological/idealized influence had the highest effects on the efficiency of the public services ( $\beta = .708$ ). The individualized consideration/motivation attained the second highest effects ( $\beta = .500$ ); inspiration motivation gained the third highest effects ( $\beta = .402$ ) while intellectual stimulation got the least effects ( $\beta = .303$ ). The correlation coefficient of these elements was .344 which could be interpreted that altogether these elements/factors could be used to correctly predict the efficiency of the public services of the Local Government Organizations in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province 34.40% (Adjusted  $R^2 = .344$ ).

**Keywords:** Transformational leadership, efficiency, public service

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ...	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	53
การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	59
บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ	
จังหวัดอุบลราชธานี .....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	69
งานวิจัยในประเทศ .....	69
งานวิจัยต่างประเทศ .....	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	78
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	80
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	90
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ....	92
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	95
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี	99
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	101
5 สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ .....	107
สรุปผล .....	107
อภิปรายผล .....	108
ขอเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม .....	117
ภาคผนวก .....	119
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	120
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	137
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	139
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ .....	145

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้านและค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .....	149
ภาคผนวก ช ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ (LPA) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562 .....	151
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	155

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	80
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	92
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รายงาน .....	95
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายงานข้อ .....	97
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รายงานข้อ .....	97
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รายงานข้อ .....	98
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รายงานข้อ .....	99
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	100
9	จำนวนและร้อยละของระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	101
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	103

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี .....	105
12	คำอธิบายจำแนกแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (Reliability) .....	150

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	8
2	แสดงพัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ .....	19
3	แสดงแง่มุมพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ .....	22
4	แสดงพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มไอไฮไอสเตรท .....	23
5	แสดงดาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน .....	24
6	โครงสร้างสภากับฝ่ายบริหาร .....	35

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) นับว่าเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดองค์กรหนึ่ง โดยมีคณะผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งแสดงออกถึงอำนาจการกำหนดเจตจำนงในการปกครองตนเองของคนในพื้นที่ การออกเสียงเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในท้องถิ่นจะทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ทราบปัญหา และเป็นตัวแทนอย่างแท้จริงของคนในท้องถิ่นนั้น ๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นโดยวางหลักการอย่างชัดเจนไว้ในหมวด 14 มาตรา 249 - 254 ของรัฐธรรมนูญ ซึ่งแสดงเจตนารมณ์ให้มีการกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่น โดยเน้นให้ท้องถิ่น มีสิทธิปกครองตนเอง มีอิสระในการกำหนดทิศทางในการบริหารท้องถิ่นของตนเอง รวมทั้งมีอิสระในการบริหารงานทั้งทางด้านการบริหารกำลังคนและงบประมาณ โดยเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560, 2560, หน้า 72)

ผลจากรัฐธรรมนูญและกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ และส่งผลให้บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายรัฐธรรมนูญ ซึ่งกำหนดแบ่งภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะระดับชุมชน ส่วนราชการบริหารส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รับผิดชอบการดำเนินภารกิจของรัฐในระดับประเทศและภูมิภาค โดยให้คำปรึกษาและสนับสนุนกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงเท่าที่จำเป็น ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะไม่กีดกันและส่วนใหญ่ไม่ใช่บทบาทหลักในการพัฒนาท้องถิ่นแต่เป็นแค่การจัดบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน เช่น



การจัดเก็บขยะ และการกำจัดขยะ งานดูแลความสะอาดของถนนและท่อระบายน้ำ ส่วนบทบาทหลักในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหน้าที่ของส่วนราชการระดับภูมิภาค (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542, 2542, หน้า 5) โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ไว้ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เทศบาล 3) สุขาภิบาล 4) ราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด โดยสามารถแบ่งรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็น 2 ประเภท ด้วยกัน คือ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 7,852 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ข้อมูล ณ วันที่ 14 มิถุนายน 2562) ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด	จำนวน	76	แห่ง
2. เทศบาล	จำนวน	2,442	แห่ง
2.1 เทศบาลนคร	จำนวน	30	แห่ง
2.2 เทศบาลเมือง	จำนวน	179	แห่ง
2.3 เทศบาลตำบล	จำนวน	2,233	แห่ง
3. องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	5,332	แห่ง
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	จำนวน	2	แห่ง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ มีจำนวนทั้งหมด 10 แห่ง โดยแบ่งเป็นเทศบาลตำบล จำนวน 6 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 แห่ง โดยแต่ละแห่งให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง ครอบคลุมงานใน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบน้ำประปา ถนน ทางเดิน ทางเท้า ไฟฟ้า
2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริม เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่าง ๆ ทั้งในเด็ก และเยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ และผู้ไร้ที่พึ่ง และดำเนินถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศ

3. ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว เช่น ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจทั้งในด้านการตลาด และการส่งเสริมการท่องเที่ยว และการส่งเสริมการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น

4. ด้านการส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

5. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย เช่น การเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย ในฐานะโรงเรียนสอนประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานให้กับประชาชน และมีบทบาทในการป้องกัน และแก้ไขยาเสพติดเพื่อร่วมรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน

6. ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารจัดการหรือปกครองตนเองเป็นอย่างมาก ดังนั้น การบริหารจัดการเรื่องบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลสำคัญจะขับเคลื่อนหรือเป็นผู้บริหารจัดการให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวคือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นให้ครบทุกด้านเพื่อความเจริญก้าวหน้า โดยหัวใจหลักในการพัฒนาอยู่ที่การบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละแห่ง ผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน นำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2553, หน้า 71)

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และขึ้นอยู่กับทักษะ การ

บริหารงาน ข้อดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน (Burns, 1978, p.2 อ้างถึงใน บิณฑ์ ปฏิพิมพาคม, 2550, หน้า 50)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน พิชาย รัตนติลก, 2552, หน้า 198-200) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับการวัดประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะตามการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) เนื่องจากต้องการทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งผลต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้วิจัยมีแนวความคิดว่าการที่องค์กรแต่ละองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ นอกจากปัจจัยอื่น ๆ แล้วปัจจัยของผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนเป็นผู้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ผลของการศึกษาคั้งนี้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีให้มีประสิทธิภาพสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้มากขึ้น

## คำถามของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลหรือไม่
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีหรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

### สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

2. ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยได้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 387 คน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี, 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 197 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเทียบสัดส่วน (Proportional Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน พิชาয় รัตนดิลก, 2552, หน้า 198-200) ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล และตามการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ ซึ่งได้แบ่งออกเป็นจำนวน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 4) ด้านศิลปะ วัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ด้านการจัด

ระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 6) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563)

#### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1993, อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์, 2558, หน้า 20-23) และการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

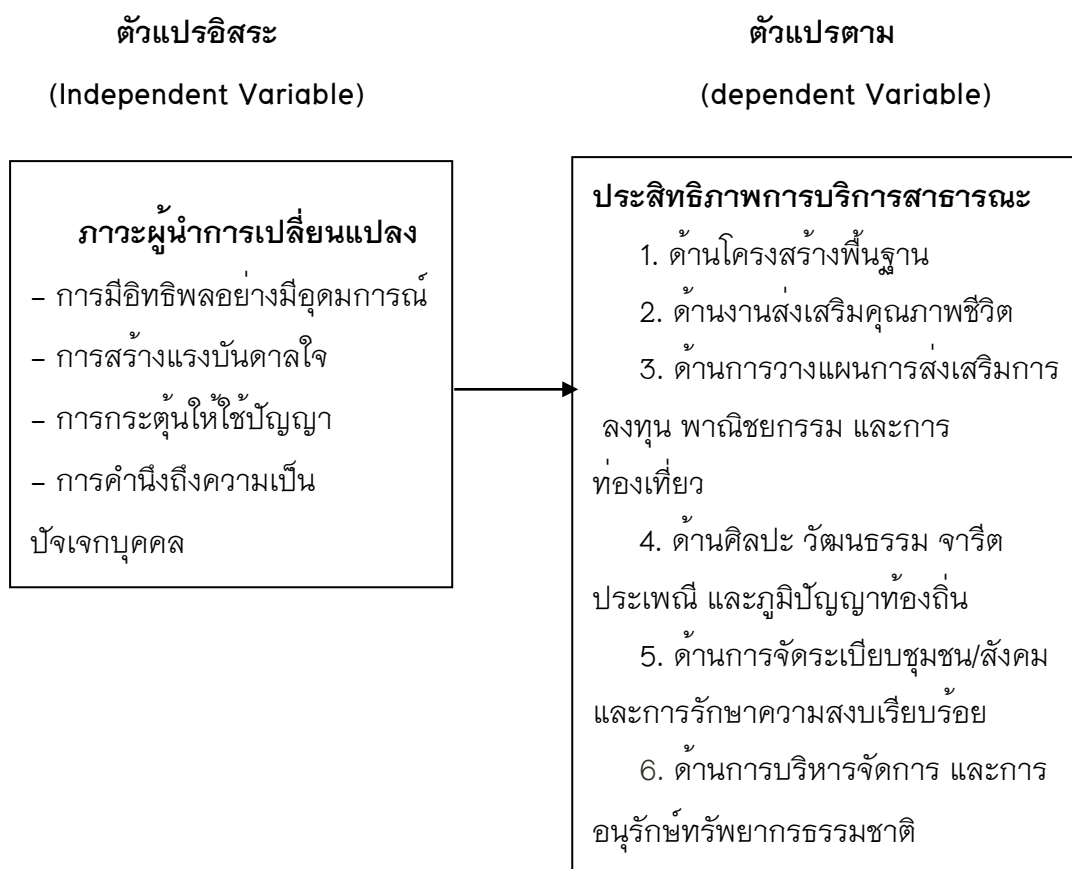
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
3. ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
4. ด้านศิลปะ วัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
6. ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ

และสิ่งแวดล้อม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งในการบริหาร อำนาจทางกฎหมาย ข้อบังคับ จารีตประเพณี ประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ สร้างอารมณ์ทางบวกให้กับกลุ่มได้ มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนแต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่เสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

แก่เพื่อนร่วมงาน มีการสร้างและส่งเสริมให้แก่ผู้ร่วมงานอุทิศเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองโดย การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ทุกคนด้วยความยุติธรรม ผู้นำมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละ บุคคล และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ความสำเร็จของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติ ราชการตามที่ได้รับงบประมาณของรัฐมาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนา ท้องถิ่นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ในประเทศ ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ ประกอบด้วย

2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2.2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

2.3 ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

2.4 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.5 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย

2.6 ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อม

3. การประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ หมายถึง การวัดผล การดำเนินงานด้านการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ว่าสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ โดยนำแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะ มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพการ ให้บริการสาธารณะโดยมีรายละเอียดดังนี้



- 3.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ถนน ทางเดิน และทางเท้า ไฟฟ้า  
สาธารณะ ระบบน้ำประปา การตรวจสอบอาคาร
- 3.2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ได้แก่ การส่งเสริมสตรี การศึกษา  
งานสาธารณสุข การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมเด็กและเยาวชน การส่งเสริมผู้สูงอายุ  
การส่งเสริม ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้ไร้ที่พึ่ง
- 3.3 ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการ  
ท่องเที่ยว ได้แก่ การส่งเสริมการท่องเที่ยว การฝึกอาชีพ การตลาด
- 3.4 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่  
การส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรม และศาสนา การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3.5 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย  
ได้แก่ การส่งเสริมประชาธิปไตย การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 3.6 ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการขยะมูลฝอย การจัดการ  
น้ำเสีย
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลตำบล และองค์การบริหาร  
ส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 10 แห่ง ดังนี้
- 4.1 เทศบาลตำบลเขมราฐ
  - 4.2 เทศบาลตำบลเทพวงศา
  - 4.3 เทศบาลตำบลหนองฝื่อ
  - 4.4 เทศบาลตำบลขามป้อม
  - 4.5 เทศบาลตำบลหัวนา
  - 4.6 เทศบาลตำบลหนองนงทา
  - 4.7 องค์การบริหารส่วนตำบลนาแวง
  - 4.8 องค์การบริหารส่วนตำบลเจียด
  - 4.9 องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งเหนือ
  - 4.10 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองลิ้ม
5. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นของเทศบาล  
ตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี นายกองค้การบริหารส่วนตำบล และ  
รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล

6. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ  
พนักงานราชการ และพนักงานจ้าง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ  
จังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารงาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการ สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
4. การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัยและการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสายนักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์ และบารมีและยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (พรณิภา เต็มศักดิ์, 2552, หน้า 10)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็น กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำคือ ประมุขศิลป์ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกณรงค์ วรสีหะ (ม.ป.ป.) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถสั่งการให้คนในองค์กรหรือลูกน้องปฏิบัติตามหรือหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ ฯลฯ แต่โดยสรุปแล้ว “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

Simon Thompson (1971 อ้างถึงใน ชาติชัย อุตมกิจมงคล, 2559, หน้า 5) อธิบายว่า “ผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

Fiedler (1967 อ้างถึงใน ชาติชัย อุตมกิจมงคล, 2559, หน้า 5) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

Bass & Avolio (1994, p.2 อ้างถึงใน บุญชนะ เมฆโต, 2560, หน้า 39) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของบุคคลที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตาม

Razil & Sawanson (1995, p.105 อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2560, หน้า 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมจะส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอย่างเปลี่ยนแปลงการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้

จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงาน แนวทางทำงานให้สำเร็จผู้นำ ชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์กรเป็นหลักและต้องเปลี่ยนระดับความ ต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างขึ้นด้วย

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ที่ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่ คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะ นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

วรรณดี ชูกาล (2540 อ้างใน เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบุรณ, 2556, หน้า 15) ได้ อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับ แรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการของ ผู้บริหารหรือผู้นำ กระบวนการหรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นตามลำดับ โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานเกิด ความไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กรและใช้การจงใจ โนม่น้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### ประเภทของผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทางทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ ฯลฯ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำที่เป็นทางการ เช่น ข้าราชการครู ตำรวจ คณะกรรมการพัฒนา หมู่บ้าน กำนัน สารวัตรกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหาร ส่วนตำบล (ส.อบต.) ฯลฯ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

2) ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เช่น พระภิกษุสงฆ์ ปราชญ์ชาวบ้าน (ผู้มี ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ) ข้าราชการบำนาญหรือผู้มีฐานะทางการเงินดี

ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถจัดอยู่ได้ในหลายประเภท โดยมีลักษณะของการผสมผสานอยู่ในบุคคลคนเดียวกันก็ได้ ซึ่งสามารถจัดประเภทของผู้นำได้ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำทางความคิด จะเป็นผู้นำที่นำเสนอความคิดในการพัฒนา เช่น คิดที่จะพัฒนาคนแล้วพัฒนาเศรษฐกิจ การพึ่งตนเองทางการเกษตรด้วยการทำเกษตรผสมผสาน การวิเคราะห์ชุมชนและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ศักยภาพกลุ่มคนจนและการจัดการศึกษาเพื่อชุมชนโดยมีกิจกรรมที่ทำร่วมกัน

2) ผู้นำทางด้านศีลธรรม โดยมีพระภิกษุสงฆ์เป็นผู้นำเริ่มจากการเทศน์สอนกรรมฐาน การลดละอบายมุขและประยุกต์กับงานพัฒนา

3) ผู้นำทางด้านอาชีพ เทคนิค การปฏิบัติ

4) ผู้นำด้านการพูด แบบกระตุ้นเร้าทั้งแนวคิดและการปฏิบัติ

5) ผู้นำที่สามารถประยุกต์งานราชการกับเป้าหมายเพื่อชาวบ้าน

6) ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็คือจะต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนไขในการปกครองต่าง ๆ เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และพระธันต์ วฑฒโน, 2560, หน้า 529-530)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, หน้า 9-14) ได้นำเสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 3 แบบ ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เทคนิคการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน เป็นต้น โดยได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบยึดกฎระเบียบ (regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะยึดกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลักการทำงานและการวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ดังนั้นผู้นำจึงไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติ ยกเว้นเสียแต่กฎระเบียบต่าง ๆ ได้ถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ใช้วิธีการใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อสารทางเดียวเสียส่วนใหญ่

2) แบบบงการ (directive) ผู้นำแบบนี้เป็นการสั่งการไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานแต่ชอบใช้อำนาจ และสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำเห็นควร ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและมักพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการข่มขู่จะใช้อำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดกลัวและยอมสยบต่ออำนาจของผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบการติดต่อสื่อสารมีลักษณะคล้ายแบบแรก

3) แบบจูงใจ (persuasive) ผู้นำแบบนี้มักใช้ศิลปะโน้มน้าวจูงใจ เมื่อต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้วยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์ การจูงใจจะช่วยลดการต่อต้านและไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าต้องทำตามเพราะถูกบังคับ ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงพยายามใช้ความนุ่มนวลและแนบเนียนในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินในลักษณะของกลุ่มที่มีความกลมเกลียวสมัครสมานสามัคคี ส่วนการติดต่อสื่อสารดำเนินไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง

4) แบบมีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มักสร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้นำจะนำปัญหามาพิจารณาปรึกษาหารือภายในกลุ่มและจะตัดสินใจโดยยึดมติของกลุ่มเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ใช้ยุทธวิธีการชักจูงเพื่อให้ผู้ตามคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำดังเช่น ในแบบที่ 3 แต่ผู้นำแบบที่ 4 นี้จะร่วมพิจารณาเสมือนหนึ่งเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มโดยไม่ยึดถือความเห็นของตนเป็นหลัก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะคล้ายกับแบบที่ 3

2. พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก กล่าวคือ พิจารณาว่าผู้นำวางตัวหรือปฏิบัติตัวอย่างไรกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบความเป็นผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกสามารถแบ่งได้ 3 แบบ คือ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2548, หน้า 203 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2552, หน้า 11)

1) แบบบิดามารดาปกครองบุตร (parental) ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังคงอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตัวผู้นำเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ก็จะมาขอคำแนะนำปรึกษาและยอมรับคำแนะนำไปปฏิบัติเสมือนหนึ่งคำแนะนำสั่งสอนของบิดามารดาซึ่งมีวิญญูติและประสบการณ์มากกว่า ถ้ามีการฝ่าฝืนคำแนะนำหรือคำสั่งก็จะถูกตักเตือนหรือลงโทษตามผู้นำเห็นสมควร

แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามคำแนะนำหรือโอวาทของผู้นำ ผู้นำก็จะโอบอุ้มปกป้อง

เสมือนหนึ่งบุตรของตนเอง

2) แบบใช้เล่ห์กล (manipulative) ผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้กลวิธีหรือกุศโลบายที่ไม่จำกัดรูปแบบเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมและปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำ ผู้นำอาจหลอกใช้ให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยกุเรื่องสร้างสถานการณ์ หรือให้คำมั่นสัญญาต่าง ๆ นานาเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามสำเร็จและเกิดผลดีขึ้น ผู้นำก็อ้างว่าเป็นผลจากความคิดและการเอาใจใส่ดูแลของตนเอง แต่ถ้าเกิดข้อผิดพลาดขึ้นผู้นำก็จะโยนความผิดให้ผู้อื่น

3) แบบผู้เชี่ยวชาญ (expert) ผู้นำแบบนี้ได้รับการยอมรับเพราะมีความเชี่ยวชาญงานในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จึงไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรง เพียงแต่มีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาเท่านั้น

3. พิจารณาจากผลงานของผู้นำ กล่าวคือ พิจารณางานที่ผู้นำทำนั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน Raddin ได้แบ่งประเภทหรือแบบภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของงานที่ผู้นำได้ออกเป็น 8 แบบ ใน 8 แบบนี้ แบ่งเป็นประเภท ที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

1) แบบที่มีประสิทธิผลมาก คือ

1.1) แบบนักบริหาร (executive) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้นำจะบังคับบัญชาโดยจะกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจให้ทุกคนช่วยกันคิดและมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น ก่อนที่จะวินิจฉัยสั่งการผู้นำมักปรึกษาหารือหรือทำความเข้าใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เพื่อลดข้อผิดพลาดและให้คนส่วนใหญ่ยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.2) แบบนักพัฒนา (developer) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำมีความเชื่อว่าความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ได้ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่เพียงแต่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีเท่านั้นแต่พยายามส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสนับสนุนให้พวกเขาก้าวหน้าตามกำลังความสามารถของแต่ละคน

1.3) แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้



มีลักษณะเด่นตรงที่มีชั้นเชิงในการบังคับบัญชา โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกบังคับหรือไม่พอใจ ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบเผด็จการแต่ลักษณะการสั่งงานจะเป็นไปอย่างนุ่มนวลมีชั้นเชิง ใช้กริยาท่าทาง น้ำเสียงและมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องนำทาง

1.4) แบบข้าราชการ (bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพราะเห็นว่ากฎระเบียบได้วางแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้นำที่เข้มงวดแม้ในเรื่องเล็กน้อยก็ตามก็จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้แต่ถ้าไม่มีกฎระเบียบบัญญัติไว้ก็จะพยายามยึดถือแนวปฏิบัติที่เคยทำกันมา ผู้นำประเภทนี้มักจะพบเห็นได้ในระบบราชการและมักจะประสบความสำเร็จในระบบที่ยึดถือตัวบทกฎหมายอย่างเคร่งครัด

## 2) แบบที่มีประสิทธิผลน้อย คือ

2.1) แบบประนีประนอม (compromiser) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำพยายามตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานโดยการไกล่เกลี่ยประนีประนอมหาจุดร่วมที่คู่กรณีพอจะยอมรับและสามารถร่วมทำงานกันต่อไปได้เพื่อให้งานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานดำเนินต่อไป ผู้นำจึงเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยพยายามลดความกดดันและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้ลดน้อยลง

2.2) แบบนักบุญ (missionary) ผู้นำแบบนี้มีจิตใจเมตตากรุณาโอบอ้อมอารีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพวกเขาไว้ให้ดีที่สุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิตะเยียนให้โทษหรือการโต้เถียง ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติว่ามิตรภาพ ความสงบราบรื่นและบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองภายในหน่วยงานจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

2.3) แบบเผด็จการ (autocrat) ผู้นำแบบนี้มีมุ่งแต่จะใช้อำนาจที่สั่งหรือควบคุมให้ผู้อื่นทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบการโต้แย้งไม่รู้จักรักการจูงใจ หน้าที่หลักของเขาคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสยบและยินยอมทำตามคำสั่งโดยปราศจากการโต้แย้ง ผู้นำแบบนี้มักมีทัศนคติว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้านและชอบหลีกเลี่ยงงานจึงไว้วางใจพวกเขาไม่ได้และต้องคอยบังคับควบคุมให้พวกเขาทำงานอย่างใกล้ชิด

2.4) แบบหนีงาน (deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จมักหลีกเลี่ยงงานละเอียดอ่อนหน้าที่และขาดความรับผิดชอบนอกจากนั้นในบางครั้งผู้นำแบบนี้อาจอิจฉาริษยาผู้อื่นที่ทำงานดีกว่าโดยขัดขวางการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

ชะลอเรื่องไม่ยอมผ่านงานตามสายบังคับบัญชา หรือบิดเบือนปกปิดข้อเท็จจริงเพื่อใ้บุคคลหรือหน่วยงานเสียหาย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

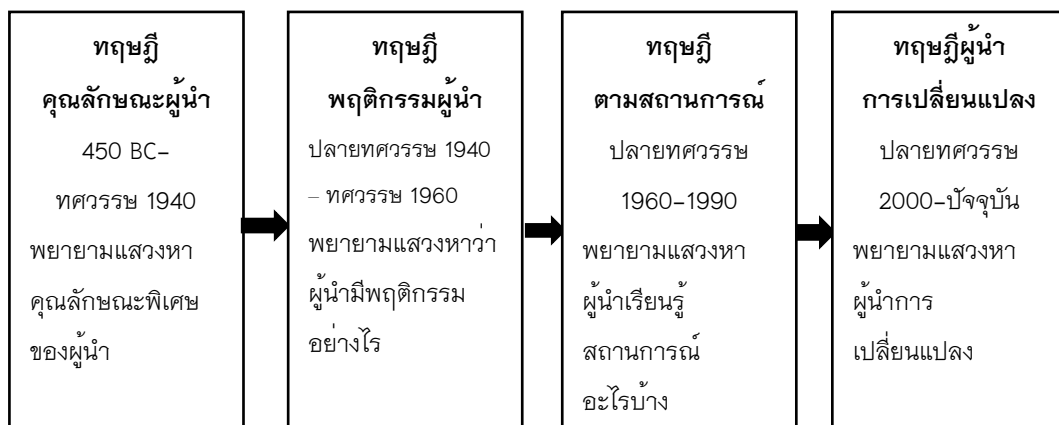
ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษากันมานานแล้วตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบว่าภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ แต่ละกลุ่มมีทฤษฎีโดดเด่นเฉพาะของตัวเอง โดยเฉพาะ ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำคือใคร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะอย่างไร

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีพฤติกรรมอย่างไร

3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่าผู้นำต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

ทฤษฎีทั้ง 3 มีการพัฒนาการต่อเนื่องกันมาโดยกลุ่มแรกทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อนซึ่งสามารถนับย้อนหลังไปตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 2000 จนถึงปัจจุบัน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงพัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Arthur G. Bedeian. Management. New York: CBS Publishing (1986, p. 467.)

### ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการในกลุ่มนี้พยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ เช่น ความสูง น้ำหนัก สติปัญญา ความรับผิดชอบ ฯลฯ เพราะความเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่แตกต่างจากผู้ตามและคุณสมบัติดังกล่าวติดตัวมาตั้งแต่เกิด (Leader are born not made) กลุ่มนี้ได้ยกตัวอย่างผู้นำสำคัญ ๆ ของโลก เช่น วินสตัน เชอร์ชิล อดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ หรือไอเซนฮาวร์ อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาว่าเขาเหล่านี้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพราะเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่ต่างจากคนอื่น ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรกจึงทุ่มเทให้กับความพยายามที่จะค้นหาคุณลักษณะพิเศษดังกล่าว มีนักวิชาการผลิตผลงานการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็นจำนวนมาก Stogdill ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904-1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักพบในงานศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจค้นพบว่าผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ, 2548, หน้า 206 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2552, หน้า 18-19)

- 1) สติปัญญา
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) การพึ่งพาได้
- 4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 5) การเข้าร่วมกิจกรรม
- 6) การเข้าร่วมสังคม
- 7) ความมั่นใจในตนเอง
- 8) ความทะเยอทะยาน
- 9) ความคิดริเริ่ม
- 10) การตัดสินใจ
- 11) การปรับตัว
- 12) ความเสมอต้นเสมอปลาย
- 13) ความรู้เกี่ยวกับงาน

- 14) ความร่วมมือ
- 15) ทักษะในการพูด
- 16) ความรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับชุดคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพถูกใช้ในกระบวนการสรรหาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือแยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตาม (Gordon et al., Achua et al., 2010) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (Yulk, 2002) อย่างไรก็ตามคุณลักษณะที่ส่งผลให้กระบวนการนำของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น ยังไม่มีความเป็นสากลพอที่จะรับประกันความสำเร็จของภาวะผู้นำ (Achua et al., 2010, p.16)

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 เริ่มมีนักวิชาการสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือ ศึกษาว่าผู้นำกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาจริง ๆ แทนที่จะพยายามค้นหาคุณลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยทำได้ นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเบื้องต้น 2 ประการ คือ 1) พยายามค้นหาว่าผู้นำมีพฤติกรรมกี่แบบ (Style) และ 2) พฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิผลดีที่สุดคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด ทฤษฎีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ต่างมีจุดมุ่งหมายทั้งสองข้อดังกล่าวรวมอยู่ด้วย

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยหลายทฤษฎีด้วยกัน ผู้วิจัยขอนำมากล่าวเพื่ออธิบายถึงที่มาของกรอบแนวคิดของผู้วิจัยเพียง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย 4) ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม 5) ภาวะผู้นำแบบทีมงาน เพื่อประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจเบื้องต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2552, หน้า 22-24) ดังนี้

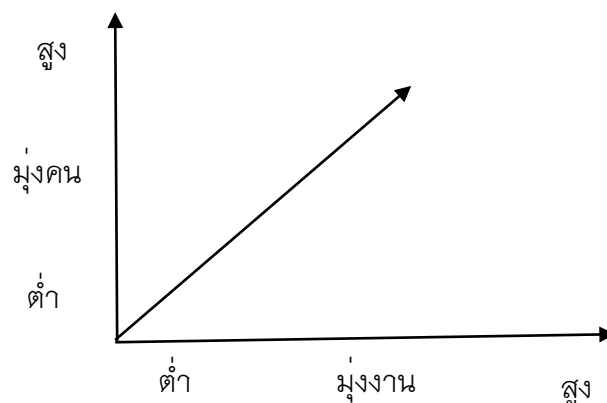
1. การศึกษาของโอไฮโอสเตท (Ohio State University Studies) : ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติ ในราว ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทในมลรัฐโอไฮโอสหรัฐอเมริกาภายใต้การนำของฟลิชแมน สตอกคิล และชาร์เทิล (Fleishman, Stogdill and Shartle) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถาม คณะวิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นสองชุด ชุดหนึ่งใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ

พฤติกรรมผู้นำ อีกชุดหนึ่งใช้ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาผลการศึกษพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ คือ แบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (initiating structure) และแบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (consideration) กล่าวคือ คณะวิจัยได้พบแบบพฤติกรรมผู้นำเด่นชัด 2 แบบ คือ เน้นโครงสร้างการทำงาน หรืออาจเรียกว่าแบบมุ่งงานและแบบเน้นมิตรสัมพันธ์หรืออาจเรียกว่าแบบมุ่งคน

1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มาก เสียสละให้หน่วยงานอย่างเต็มที่แต่กลับละเลยมาสนใจขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ เช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับปรึกษาปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันอิสระ (two-dimensional view) คือถ้านำพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลงบนกราฟ พฤติกรรมหนึ่ง (แบบมุ่งงานจะอยู่แกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่แกน Y คือแยกกันอยู่คนละแกนเป็นอิสระแทนที่จะอยู่บนแกนเดียวกัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงแง่มุมพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ

ที่มา: เสน่ห์ จัยโต, (2552, หน้า 24)

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแยกกันอยู่คนละแกนโดยแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X แบบมุ่งคนจะอยู่บนแกน Y จากการที่คณะผู้วิจัยพบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบแยกจากกันอิสระอยู่บนแกนคนละแกนผลก็คือ สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบใหญ่ ๆ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มไอไฮเอสเดท

ที่มา: เสน่ห์ จัยโต (2552, หน้า 24)

## 2. การศึกษาของมิชิแกน (The Michigan University Studie) : ทฤษฎี

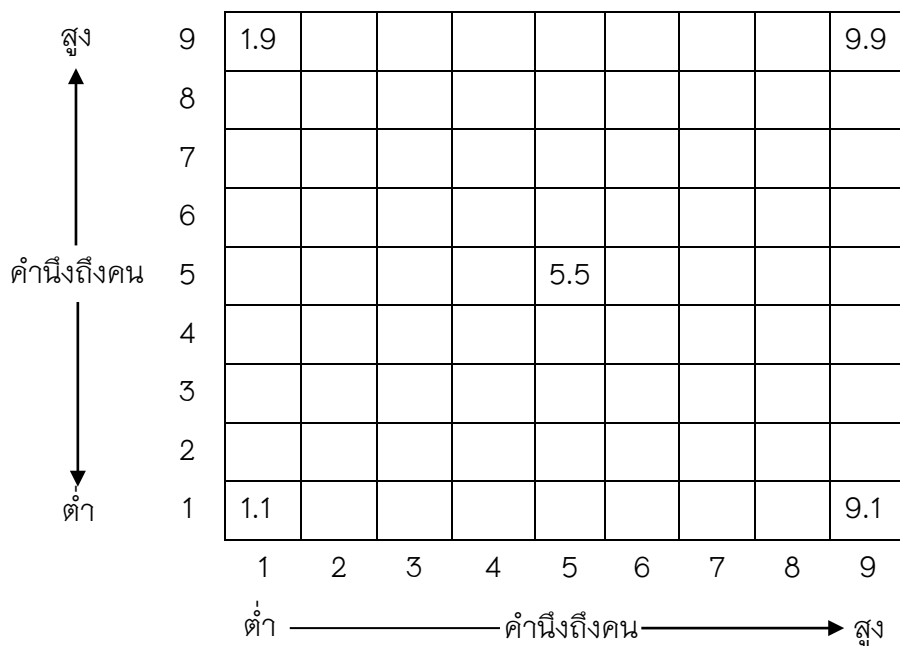
ภาวะผู้นำมิติเดียว ขณะที่กลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอไฮเอสเดทกำลังทำการศึกษาอยู่นั้น ในเวลาไล่เลี่ยกันนั่นเองกล่าวคือใน ค.ศ. 1947 คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนในมลรัฐมิชิแกนภายใต้การนำของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ก็ได้เริ่มทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเช่นเดียวกัน คณะผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้บริหารตอบและทำการสัมภาษณ์รายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำพื้นฐานมี 2 แบบ เช่นเดียวกัน โดยพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่กลุ่มนี้พบมีลักษณะคล้าย ๆ กับพฤติกรรมผู้นำสองแบบของกลุ่มแรก เพียงแต่มีชื่อเรียกต่างกัน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานนั้น กลุ่มมิชิแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวงาน” (job – centered) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและ

ความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของ ผู้ปฏิบัติงานมากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งคนนั้น กลุ่มมิชแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวคน” (employee-centered) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ปฏิบัติงานผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการของลูกน้อง เป็นต้น

### 3. ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

ใน ค.ศ. 1964 โรเบิร์ต เบลคกับเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเทกซัสในสหรัฐอเมริกาได้ช่วยกันพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้น โดยใช้แนวคิดหลักของกลุ่มไอไฮโอสเดทเป็นพื้นฐานทฤษฎี และได้พัฒนาทฤษฎีที่มีความละเอียดกว้างขวางโดยอาศัยตาข่ายที่ซับซ้อนขึ้น ทฤษฎีตาข่ายการบริหารสรุปได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 แสดงตาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน

ที่มา: คัดแปลงจาก Robert R. Blake and Jane S. Mouton. The managerial Grid III:

The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. (1985, p. 12)

จากภาพประกอบ 5 จะเห็นได้ว่าระดับความมากน้อยของมิติมุ่งคนและ

มุ่งงานมืออย่างละ 9 ระดับ ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรมผู้นำถึง  $9 \times 9 = 81$  แบบ (ช่องตารางละ 1 แบบ) แต่พฤติกรรมผู้นำหลัก ๆ มีอยู่ 5 แบบ คือ

- 1) แบบ 9, 1 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ เรียกว่าแบบ Authority – Obedience (นายเดชา)
- 2) แบบ 1, 9 คือ มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ เรียกว่าแบบ Country Club Management (นายอารี)
- 3) แบบ 1, 1 คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เรียกว่าแบบ Impoverished Management (นายสำราญ)
- 4) แบบ 9, 9 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เรียกว่าแบบ Team Management (นายบูรณา)
- 5) แบบ 5, 5 คือ มุ่งงานปานกลางและมุ่งคนปานกลาง เรียกว่าแบบ Organization Man Management (นายมัชฌิมา)

สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำแบบ 9, 9 เพราะจากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบ 9, 9 จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานดีขึ้นสถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น

### ทฤษฎีตามสถานการณ์

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้เริ่มต้นศึกษาค้นคว้าทฤษฎีตั้งแต่ ค.ศ. 1953 และใช้เวลาศึกษาอยู่นานนับสิบปีจนใน ค.ศ. 1967 เขาได้รายงานผลการศึกษาไว้ในหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่งชื่อ “ทฤษฎีผู้นำที่มีประสิทธิผล” (A Theory of Leadership Effectiveness) ซึ่งเชื่อว่าแบบภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relation Oriented) ถ้าสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดี ลักษณะงานมีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่มีสูงสามารถลงตัวได้กับแบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นงานก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด แต่หากไม่ลงตัวทำให้ไม่มีประสิทธิผล การใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ Fiedler เสนอแนะให้เปลี่ยนแปลงด้านสถานการณ์ (Situation) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่แบบภาวะผู้นำ เช่น ปรับสภาพความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ดีขึ้น กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนขึ้นและเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น และในขณะเดียวกัน Fiedler ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำ (Least Preferred Co-Worker : LPC) และเสนอว่าปัจจัยที่ผู้นำตามสถานการณ์ได้



- 3 ปัจจัย คือ 1) สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader –Member Relations) หมายถึง ระดับความไว้วางใจ การยอมรับที่พนักงานมีต่อผู้นำ
- 2) สถานการณ์โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับการมอบหมายงานตามโครงสร้าง มีการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนชัดเจนรวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินผลงานที่ชัดเจน และ
- 3) สถานการณ์อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) (Achua et al., p.140)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหลายท่านได้แสดงทัศนะในทางตรงกันข้าม น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency Theories) ตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อของผู้นำแต่ไม่สามารถที่จะทำนายผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทุก ๆ สถานการณ์

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership)

Achua et al., (2010, p.318) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้กระทำและประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าการมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีหนึ่งก้าว เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีในบางกรณีก็เป็นไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามีได้จำกัด ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุ กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลัก เพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตน มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพในความคิดของบุคคลอื่น ยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

Bass (1985 อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552, หน้า 78) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้ให้นิยามความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามกระตุ้นและจูงใจพนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะ

ทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นโดยใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จเจริญเติบโตและพัฒนา รวมถึงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual Consideration) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเสนอแนะพนักงานในสังกัด

Avolio (1999 อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552, หน้า 78) ได้ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความใส่ใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ ซึ่ง Bass and Avolio (1994) ได้อธิบายคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) 2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized Consideration)

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Transformational Leadership)**

จากทฤษฎีของ Bass (1985, p.1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิใช่ออกมาจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ แม้แต่ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burn และ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

อรรถวิฑู ชื่นจิตต์ (2558, หน้า 21-23) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะ

กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพล ของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ

เป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความ ต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อ ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมอง ปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและ สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการ ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดง ความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก ความคิด ของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาส ที่ดีที่จะ แก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้ บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุก อย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตาม จะได้รับการ กระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่ จะตระหนักเข้าใจและ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะ เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของ แต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น

บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลในฐานะบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลิศต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอนตลอดเวลาจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้าน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

Burns (อ้างใน อรรถวิวิท ชื่นจิตต์, 2557, หน้า 24-25) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็น

นักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

จากการศึกษาสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าเปิดเผย 3) เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมาย ความรับผิดชอบพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ตลอดจนติดตามการตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริการสาธารณะ หมายถึง การบริการหรือกิจกรรมที่รัฐจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือเพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนรวม โดยเป็นกิจการที่อยู่ในความอำนาจการหรืออยู่ในความควบคุมของฝ่ายปกครองที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน[1] อันเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชนและสร้างการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับท้องถิ่น รวมถึงการพัฒนาประเทศชาติในภาพรวม โดยมีหลักการที่เป็นประเด็นสำคัญในการจัดบริการสาธารณะคือ การจัดบริการสาธารณะต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม สามารถ

ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น มีความเสมอภาค ความต่อเนื่อง และความโปร่งใส ในการให้บริการ (นราธิป ศรีราม, 2557, หน้า 1)

หน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะในประเทศที่มีการปกครองท้องถิ่น ที่เข้มแข็งหรือมีระดับการกระจายอำนาจมากขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักจะเป็น หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานให้แก่ชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ ดังนั้น แนวคิดที่ว่าหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะควรจะเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในพื้นที่ เนื่องด้วยมีเหตุอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2552, หน้า 378)

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ มากที่สุดส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงปัญหาภายใน พื้นที่ ได้ดีกว่าหน่วยงานของรัฐในระดับอื่น ๆ

2) สืบเนื่องจากเหตุผลในประการแรก เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับรู้ เข้าใจและตระหนักปัญหาได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น ๆ จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจัดบริการสาธารณะได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้ง ยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่น้อยกว่าการ ทำงานของหน่วยงานรัฐในระดับอื่น ๆ

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้บริหารและสมาชิกสภาจากการ เลือกลงของประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีช่องทางในการ สื่อสารระหว่างประชาชนกับหน่วยงานได้ดีกว่าหน่วยงานของรัฐในระดับอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็น การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นต่อการเมืองในระดับท้องถิ่นได้อีก ทางหนึ่งด้วย

4) การส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะส่งผลให้ คนในท้องถิ่นรู้จักการพึ่งตนเอง แก้ไขปัญหาด้วยตนเองแทนที่การรอให้รัฐเข้ามาจัดการ แก้ไขหรือช่วยเหลือในการให้บริการสาธารณะจากรัฐ อันเป็นสัญญาณที่ดีที่จะทำให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง

ด้วยเหตุผลทั้ง 4 ประการนี้เองที่ทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจะเป็น หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่นนั้น ๆ

**โครงสร้างและภารกิจ อำนาจและหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย**



ในปัจจุบันการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 2) เทศบาล
- 3) องค์การบริหารส่วนตำบล
- 4) กรุงเทพมหานคร
- 5) เมืองพัทยา

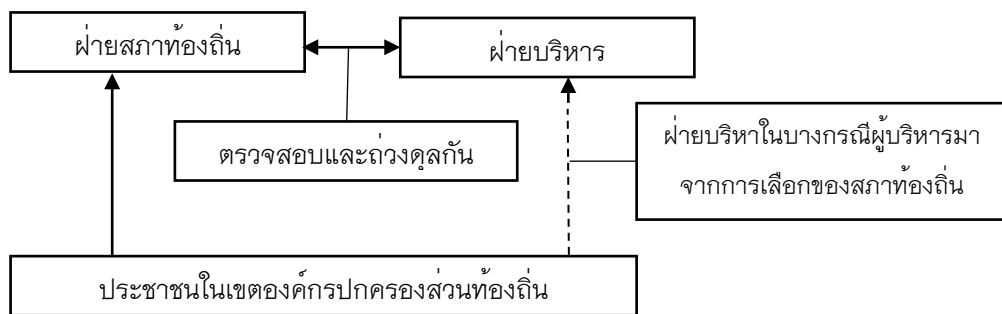
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 5 รูปแบบต่างมีโครงสร้างภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเดียวกัน คือ รูปแบบสภากับฝ่ายบริหาร (Council-Executive Form) ซึ่งรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบนี้นับได้ว่าเป็นรูปแบบที่ค่อนข้างแพร่หลายมากที่สุดในโลกก็ว่าได้ เนื่องจากรูปแบบที่มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจน รูปแบบสภากับฝ่ายบริหารนี้ถ้านำไปใช้กับเทศบาลเราจะเรียกว่า รูปแบบสภากับนายกเทศมนตรี (Mayor-Council Form of Government) คือ นายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร ในขณะที่หัวหน้าฝ่ายสภา เรียกว่าประธานสภา

องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบสภากับฝ่ายบริหารนี้ ได้แก่

- 1) มีการแบ่งแยกฝ่ายสภาและบริหารออกจากกัน
- 2) ฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ในการบริหารกิจการภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น
- 3) ฝ่ายสภาทำหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ในการออกกฎหมายในระดับท้องถิ่น
- 4) สภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงภายในท้องถิ่น
- 5) หัวหน้าฝ่ายบริหารไม่จำเป็นต้องมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงก็ได้ แต่อาจจะมาจากการเลือกของฝ่ายสภา โดยมีการตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยทุกประเภท ไม่ว่าจะ เป็นเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร หรือเมืองพัทยา ต่างใช้รูปแบบสภากับฝ่ายบริหารทั้งสิ้น ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากผลของ มาตรา 258 ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่ระบุไว้ว่า “องค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นต้องมีการสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น” ดังนั้น จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยทุกรูปแบบ ต่างมีโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหมือนกันทั้งหมด คือ มีการแยกฝ่ายสภากับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างสภากับฝ่ายบริหาร

ที่มา: โกวิท พวงงาม (2552, หน้า 381)

จากแผนภาพข้างต้น เห็นได้ว่า ฝ่ายสภาแยกออกจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ในขณะที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ซึ่งกันและกัน และที่มาของทั้งฝ่ายบริหารอาจจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนหรือการเลือกของฝ่ายสภาหรือไม่ก็ได้ (ซึ่งหากนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบการปกครองในระดับชาติ เราจะเรียกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนว่า ระบบประธานาธิบดีและเรียกรูปแบบฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกของสภาว่า ระบบรัฐสภา) ในขณะเดียวกัน สภาต้องมาจากการเลือกตั้งของประชาชนเสมอ

จุดเด่นของรูปแบบการปกครองรูปแบบนี้ คือ มีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ภาระงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะถูกกระจายออกไปฝ่ายบริหารก็ทำหน้าที่บริหารแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่องค์กรฝ่ายสภาก็ทำหน้าที่ในการออกกฎหมายโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานทางด้านการบริหาร จุดเด่นอีกประการก็คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาทำหน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามจุดด้อยหรือข้อเสียของการแบ่งฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาออกจากกันก็คือในบางครั้งหากฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาเป็นคนละกลุ่มการเมืองกัน อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานของท้องถิ่นได้ เช่น ฝ่ายสภาไม่ยอม

ผ่านร่างงบประมาณประจำปีเป็นเหตุให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารงานท้องถิ่นได้เป็นต้น หรือในกรณีที่ฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเป็นกลุ่มการเมืองเดียวกัน ก็จะทำให้ไม่เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลกันจนอาจเป็นอันตรายต่อท้องถิ่นนั้นได้

### แนวคิดว่าด้วยภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสำคัญทั้งในด้านการสะท้อนถึงระดับของการกระจายอำนาจและความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในรัฐหนึ่ง ๆ ในด้านระดับความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและในการกำหนดโครงสร้างภายในระบบการปกครองท้องถิ่นในส่วนนี้จะเป็นการมุ่งนำเสนอแนวคิดในการจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปรากฏโดยทั่วไปว่ามีอยู่ 3 แนวคิด ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2552, หน้า 387)

1) ภารกิจหน้าที่ตามบทบัญญัติในกฎหมาย (Ultra Vires) หลักการกำหนดภารกิจหน้าที่สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบนี้ หมายถึง ภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีขอบข่ายเพียงใดและครอบคลุมในกิจกรรมอะไรบ้างนั้น จะถูกกำหนดโดยกฎหมายซึ่งให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำได้ ในภารกิจนั้น ๆ ภารกิจหน้าที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำได้นั้นจะต้องเตรียมกฎหมายรับรองหรือระบุเอาไว้ว่าเป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำภารกิจบางด้านที่กฎหมายมิได้ระบุไว้ จะถือว่าเป็นการกระทำที่ละเมิดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตนเอง สามารถกระทำได้หรือเป็นการใช้อำนาจเกินกว่ากฎหมายที่กำหนดให้ไว้ ดังนั้นภายใต้หลักการเช่นนี้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงถูกจำกัดโดยกฎหมายนั่นเอง หากพิจารณาจากประเด็นเรื่องภารกิจหน้าที่เพียงอย่างเดียว ในรัฐที่ถือหลักการจัดการภารกิจหน้าที่ตามบทบัญญัติในกฎหมายจึงอาจทำให้มองได้ว่าความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเองจะมีอยู่ค่อนข้างจำกัด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำภารกิจเฉพาะที่กฎหมายระบุเอาไว้เท่านั้น เช่น หากกฎหมายระบุว่า การจัดเก็บขยะถือเป็นภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถจัดทำภารกิจนั้นได้แต่หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะไปดำเนินการจัดสร้างโรงเรียนแม้ว่าจะเป็นความต้องการและจำเป็นภายในชุมชนท้องถิ่นก็ตาม จะถือว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้อำนาจเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ เป็นต้น

2) ภารกิจหน้าที่ตามหลักความสามารถทั่วไป (General Competence)

ภายในรัฐที่ระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดการกิจการหน้าที่ไปตามหลักความสามารถทั่วไป หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำภารกิจหน้าที่ได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุมที่ไม่เป็นการกระทำที่ละเมิดกฎหมายหรือกระทบต่ออำนาจของสถาบันทางปกครองอื่น ๆ นั่นคือเป็นการถือหลักความจำเป็นและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก หากชุมชนท้องถิ่นเกิดข้อเรียกร้องต้องการอะไรก็ตาม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนได้ ดังนั้นในทางกฎหมายจึงไม่ปรากฏการระบุภารกิจหน้าที่สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นออกเป็นรายการกิจกรรม แต่จะให้อิสระกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินกิจกรรมอะไรก็ได้เพื่อตอบสนองความต้องการภายในชุมชนของตนเอง

การจัดการกิจการหน้าที่ตามหลักความสามารถทั่วไป จึงวางน้ำหนักไปที่ความต้องการของ “ชุมชนท้องถิ่น” ที่จะต้องมีการบริหารจัดการมิใช่ “ภารกิจ” หรือ บริการสาธารณะที่จะต้องจัดทำ ดังนั้นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้มีการกิจการหน้าที่เฉพาะบริการสาธารณะที่ตนเองจัดทำอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น หากยังหมายรวมถึงการจัดทำ บริการสาธารณะที่อาจจะเพิ่มขึ้นในอนาคตตามความจำเป็นและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นด้วยนั่นเอง เช่น หากวันหนึ่งข้างหน้าชุมชนท้องถิ่นมีการขยายตัวและเติบโตเป็นเมืองมากขึ้น ความจำเป็นในระบบขนส่งมวลชนภายในท้องถิ่นกลายเป็นเรื่องจำเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถดำเนินการจัดทำภารกิจนั้น ๆ ได้ทันที หากตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะกระทำได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการออกกฎหมายให้อำนาจในการจัดทำภารกิจนั้น ๆ เป็นต้น

3) ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Mandatory Delegated Function)  
ภารกิจในกลุ่มนี้มักจะได้แก่ภารกิจหน้าที่ที่ถือเป็นความจำเป็นพื้นฐานของรัฐและรัฐจะต้องจัดให้มีขึ้น ภายใต้กรอบวิธีการที่รัฐได้กำหนดไว้ หากแต่ด้วยเหตุผลความจำเป็นรัฐจึงได้ “มอบหมาย” หรือ “มอบหมาย” (Delegate) หน้าที่ดังกล่าวไปให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำแทนในทางปฏิบัติจึงถือว่า ภารกิจในกลุ่มนี้ถือเป็นหน้าที่หลักที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องทำและการจัดทำนั้นจะต้องเป็นไปตามแนวทางและวิธีปฏิบัติที่รัฐได้กำหนดไว้แล้ว ตัวอย่างของกลุ่มภารกิจด้านนี้ ได้แก่ การสำรวจสำมะโนประชากร งานด้านการทะเบียนราษฎร การจัดการเลือกตั้ง งานด้านการขึ้นทะเบียนและคัดเลือกทหาร เป็นต้น

## อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยกับการบริหารจัดการ

### บริการสาธารณะ

ส่วนในเรื่องภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย โดยข้อกำหนดทางกฎหมายแสดงให้เห็นว่าอำนาจในการจัดทำภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นไปตามข้อบัญญัติในกฎหมาย ซึ่งระบุถึงกิจกรรมที่ท้องถิ่นสามารถทำได้ ทั้งนี้กฎหมายที่ระบุถึงภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กฎหมายแม่บทที่ขึ้นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย

- 1) พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540
- 2) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496
- 3) พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537
- 4) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528
- 5) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดให้รัฐบาลเป็นผู้จัดสรรเงินอุดหนุนและเงินจากการจัดสรรภาษีและอากร เพื่อให้การดำเนินการด้านบริการสาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการถ่ายโอนจากรัฐแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านหลัก คือ ด้านการจัดบริการสาธารณะที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างถนน ทางระบายน้ำ ไฟฟ้าสาธารณะ และการบริหารจัดการแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น การบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การบริการสาธารณสุขมูลฐาน การจัดการศึกษาท้องถิ่น และการบริการสถานที่พักผ่อนหย่อนใจในท้องถิ่น ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และรักษาความสงบ เช่น การป้องกันอุบัติเหตุทางถนน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและการจัดบริการห้องน้ำสาธารณะในท้องถิ่น และด้านสุดท้าย คือ ด้านการลงทุน ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และศิลปวัฒนธรรม เช่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอาชีพ การพัฒนาป่าชุมชน และการส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และจารีตประเพณีท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550, หน้า 15) เป็นต้น

ของภารกิจตามกฎหมายต่าง ๆ ข้างต้น จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ “หน้าที่ที่ต้องจัดทำ” ซึ่งหมายถึงภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดทำ หรือจัดให้มีภายในพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง และ “หน้าที่ที่อาจจะจัดทำ” ซึ่งหมายถึง กลุ่มภารกิจที่กฎหมายเปิดโอกาสให้กับท้องถิ่นสามารถจะดำเนินการจัดทำได้ หากท้องถิ่นมีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอ นอกจากนี้ยังปรากฏภารกิจบางประเภทที่รัฐได้ ง่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะมอบหมายให้จัดทำแทน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่ถือว่าเป็นหน้าที่ของรัฐ ซึ่งแต่เดิมหน่วยงานของรัฐเป็นผู้จัดทำแต่ได้มอบหมายโดย โอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทน

ในการทำความเข้าใจถึงภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย จึงอาจจัดแบ่งการนำเสนอตามลักษณะของภารกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ภารกิจหน้าที่ที่ จะต้องทำ ภารกิจหน้าที่ที่อาจจะจัดทำ และภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรายละเอียด มีดังนี้

### 1. ภารกิจหน้าที่ที่ต้องจัดทำ

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีทั้งสิ้น 5 ประเภท องค์กร การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรการบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและ เมืองพัทยา ผู้วิจัยจึงขออธิบายถึงภารกิจและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2552, หน้า 387-401)

#### องค์กรบริหารส่วนจังหวัด

เนื่องจากองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับบน (Upper Tier) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น ๆ ที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง (Lower Tier) (เทศบาล องค์กรการบริหาร ส่วนตำบลและเมืองพัทยา) ดังนั้นจึงทำให้ภารกิจหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด แตกต่างไปจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น ๆ ด้วย

ความแตกต่างในประการแรกก็คือ ภารกิจหน้าที่ขององค์กรบริหาร ส่วนจังหวัดเป็นภารกิจหน้าที่ที่เป็นภาพรวมของจังหวัดและไม่เน้นการให้บริการสาธารณะ ย่อย ๆ ขนาดเล็กสืบเนื่องจากองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานในระดับบน (Upper Tier) ทำหน้าที่ช่วยประสานและช่วยเหลือการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน ระดับล่างให้มีประสิทธิภาพ

ในประการที่สอง ภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีการแบ่งแยกภารกิจหน้าที่ที่ต้องกระทำ และภารกิจที่ที่อาจกระทำได้เหมือนกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเภทอื่น ดังนั้นภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงออกมาในลักษณะกว้าง ๆ การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้งในปี พ.ศ. 2542 และ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการภายในดังนี้

- 1) ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย
- 2) จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
- 3) สนับสนุนสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น
- 4) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น
- 5) แบ่งสรรเงิน ซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่น
- 6) อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะภายในเขตสภาตำบล
- 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) จัดทำกิจการใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- 9) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้บรรดาอำนาจหน้าที่ใดซึ่งเป็นของราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาค อาจมอบให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติได้ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

นอกจากนี้ กฎหมายยังได้กำหนดต่อไปอีกด้วยว่า องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสามารถทำหน้าที่ในนามขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น ๆ ได้ เช่นกัน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ร้องขอและได้รับความยินยอมจากองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนั้น ข้อจำกัดขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมิได้มีอยู่แต่ภายในเขตของ จังหวัดตนเท่านั้น หากองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดใดได้รับการร้องขอและยินยอมจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดที่ได้รับการร้องขอและยินยอม ก็สามรถดำเนินกิจการที่ได้รับการร้องขอได้เช่นกัน

### เทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับล่าง (Lower Tier) ดังนั้น การกิจและหน้าที่ของเทศบาลจึงแตกต่างจากองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด ซึ่งกฎหมายได้ กำหนดให้เทศบาลมีภารกิจหน้าที่ดังนี้

เทศบาลตำบล มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการดังนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้ง

การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม

อันดีของท้องถิ่น

- 9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลเมือง มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการดังนี้

- 1) กิจการตามที่กฎหมายระบุให้เทศบาลตำบลต้องกระทำ
- 2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์



- 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
  - 5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
  - 6) ให้มีและทางบำรุงส้วมสาธารณะ
  - 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
  - 8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- เทศบาลนคร มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการดังนี้

#### กระทำ

- 1) กิจการตามที่กฎหมายระบุให้เทศบาลตำบลและเทศบาลเมืองต้อง
- 2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 3) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร

#### โรงแรมสรรพ และสถานบริการอื่น

- 5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- 6) จัดให้มีการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
- 7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- 8) การส่งการส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว

องค์การบริหารส่วนตำบล มีลักษณะเช่นเดียวกับเทศบาล กล่าวคือ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่างเช่นกัน ดังนั้นกฎหมายจึงมีการระบุภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการดังนี้

- 1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- 2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ

#### รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเป็น  
 การปกครองในเขตนครหลวง ซึ่งมีจำนวนประชากรมากเป็นศูนย์รวมทั้งด้านการเมือง  
 เศรษฐกิจและสังคมอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครจึงมีมากตามไปด้วย นอกจากนี้  
 หน้าที่ของกรุงเทพมหานครไม่ได้แบ่งออกเป็นภารกิจหน้าที่ที่ต้องกระทำและอาจทำได้ตาม  
 แบบเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล หากแต่ภารกิจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร  
 ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่ามีหน้าที่ใดบ้างที่ต้องดำเนินการ ซึ่งทั้งหมด 27 ประการ ดังนี้

- 1) การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ทั้งนี้ตามข้อบัญญัติ  
 กรุงเทพมหานครและตามกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร
- 2) การทะเบียนตามที่กฎหมายกำหนด
- 3) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 4) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 5) การผังเมือง
- 6) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ
- 7) การวิศวกรรมจราจร
- 8) การขนส่ง
- 9) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
- 10) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 11) การควบคุมอาคาร
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 15) การสาธารณสุขูปโภค
- 16) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 17) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 18) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 19) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 20) การควบคุมความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและ  
 การอนามัยในโรงศพและสาธารณสถานอื่น ๆ
- 21) การจัดการศึกษา

- 22) การสาธารณูปการ
- 23) การสังคมสงเคราะห์
- 24) การส่งเสริมการกีฬา
- 25) การส่งเสริมการประกอบอาชีพ
- 26) การพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร
- 27) หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการ

จังหวัด นายอำเภอ เทศบาลนคร หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย หรือที่กฎหมายระบุเป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร

เมืองพัทยา มีลักษณะที่คล้ายกับกรุงเทพมหานคร คือ เป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีลักษณะพิเศษบางประการที่ไม่สามารถทำให้เมืองพัทยาใช้รูปแบบการปกครองที่เป็นการปกครองรูปแบบทั่วไปได้ ในทางภารกิจหน้าที่ก็เช่นกัน ภารกิจหน้าที่ของเมืองพัทยาก็มีลักษณะที่พิเศษแตกต่างไปจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เมื่เมืองพัทยาเป็นการผนวกเอาลักษณะของความเป็นท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกับความเป็นท้องถิ่นในระดับล่างเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งส่งผลต่อภารกิจหน้าที่ของเมืองพัทยา

ภารกิจหน้าที่ของเมืองพัทยาตามกฎหมายกำหนดมี 14 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การรักษาความสงบเรียบร้อย
- 2) การส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
- 3) การคุ้มครองและดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 4) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- 5) การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- 6) การจัดการจราจร
- 7) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 8) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลและการบำบัดน้ำเสีย
- 9) การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 10) การจัดให้มีการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ และที่จอดรถ
- 11) การควบคุมอนามัยและความปลอดภัยในร้านจำหน่ายอาหาร

โรงแรมสรรพ และสถานบริการอื่น

- 12) การควบคุมและส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว

13) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ  
วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

14) อำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นของเทศบาลนครหรือ  
ของเมืองพัทยา

สรุปจากภารกิจหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ภารกิจหน้าที่ที่กฎหมาย  
บังคับให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำนั้น ส่วนใหญ่เป็นภารกิจหน้าที่ขั้นพื้นฐานที่องค์กร  
ปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการให้บริการแก่คนในท้องถิ่น และเป็นหลักประกัน  
ขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นว่าจะได้รับบริการสาธารณะในระดับพื้นฐานจากรัฐ  
สำหรับในองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานครและเมืองปัทยานั้น กฎหมายมิได้  
ระบุแยกประเภทของภารกิจหน้าที่ไว้ให้แตกต่างกันระหว่าง “ภารกิจหน้าที่ที่จะต้อง  
กระทำ” และ “ภารกิจหน้าที่ที่อาจกระทำ” เนื่องจากมีลักษณะพิเศษบางประการประกอบ  
กับจุดมุ่งหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภทแตกต่างกัน ดังนั้น  
องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานครและเมืองปัทยา จึงต้องทำหน้าที่ตาม  
กฎหมายกำหนด

## 2. ภารกิจที่ที่อาจจะทำ

เหตุที่กฎหมายกำหนดประเภทของภารกิจออกเป็น “ภารกิจที่ที่ต้อง  
กระทำ” และ “ภารกิจหน้าที่ที่อาจกระทำ” สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ ศักยภาพและ  
ความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งแตกต่างกัน ในท้องถิ่นที่มี ความ  
เจริญสูงจำนวนประชากรมากย่อมส่งผลให้รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสูง  
ในขณะที่ในท้องถิ่นที่มีจำนวนประชากรน้อยรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ต่ำไป  
ด้วย เมื่อรายได้และฐานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันเช่นนี้  
แล้ว ศักยภาพในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมแตกต่างกันไปด้วยซึ่งส่งผลต่อการ  
ปฏิบัติภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่กฎหมาย  
กำหนดภารกิจหน้าที่ที่ที่อาจกระทำก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นที่มีศักยภาพสูง  
สามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้มากขึ้นและไม่เป็นการบังคับท้องถิ่นที่มีขนาดเล็ก ให้แบกรับ  
ภาระมากเกินไป

**เทศบาล** มีภารกิจหน้าที่ที่ที่อาจจะทำได้ดังต่อไปนี้

เทศบาลตำบล มีหน้าที่ที่ที่อาจจะทำได้ดังนี้

1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

เทศบาลเมือง มีหน้าที่ที่อาจทำได้ดังนี้

- 1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 6) ให้มีสาธารณสุขการ
- 7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- 10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของ

ท้องถิ่น

- 12) เทศพาณิชย์

สำหรับเทศบาลนคร มีหน้าที่ที่อาจกระทำได้เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง

องค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลอาจทำภารกิจหน้าที่ได้ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ

## และสวนสาธารณะ

- 5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรและกิจการสหกรณ์
- 6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของ

## แผ่นดิน

- 9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

กรุงเทพมหานคร มีลักษณะคล้ายกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด กล่าวคือ กฎหมายไม่ได้กำหนดแยกประเภทของภารกิจหน้าที่ไว้แต่อย่างใด โดยมีเพียงแต่การระบุให้กรุงเทพมหานครต้องกระทำภารกิจใดบ้าง พระราชบัญญัติกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ก็เปิดโอกาสให้กรุงเทพมหานครอาจให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่นโดยเรียกค่าบริการได้ อีกทั้งกรุงเทพมหานครยังอาจดำเนินการนอกเขตกรุงเทพมหานครได้ หากการนั้นจำเป็นและเกี่ยวข้องกับกรุงเทพมหานคร โดยได้รับความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานครและได้รับความยินยอมจากผู้ว่าราชการจังหวัด ราชการส่วนท้องถิ่นหรือราชการส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้กรุงเทพมหานครอาจทำกิจการร่วมกับบุคคลอื่นได้อีกด้วย

เมืองพัทยา ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการเมืองพัทยาได้เปิดโอกาสให้เมืองพัทยาอาจให้บริการแก่บุคคล หน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นโดยมีค่าตอบแทนได้ และเมืองพัทยาอาจดำเนินการนอกเขตเมืองพัทยาได้ เมื่อการนั้นจำเป็นต้องเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่อยู่ภายในเขตเมืองพัทยาหรือเป็นประโยชน์แก่เมืองพัทยา

จากภารกิจหน้าที่ดังกล่าว เห็นได้ว่าภารกิจหน้าที่ที่อาจกระทำได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นภารกิจที่มีความจำเป็นน้อยกว่าภารกิจในประการแรกและส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจที่ใช้เงินจำนวนมาก มีการใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น ซึ่งล้วนแล้วแต่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่ขาดศักยภาพไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ก็ไม่เต็มที่มากนัก กฎหมายจึงเปิดโอกาสให้ภารกิจ

หน้าที่ข้างต้น เป็นภารกิจหน้าที่ที่ไม่บังคับให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำแต่สามารถทำได้หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีศักยภาพเพียงพอ

### 3. ภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจในกลุ่มนี้มักจะได้แก่ภารกิจหน้าที่ที่ถือเป็นความจำเป็นพื้นฐานของรัฐ และรัฐจะต้องจัดให้มีขึ้นภายใต้กรอบวิธีการที่รัฐได้กำหนดไว้ หากแต่ด้วยเหตุผลความจำเป็น รัฐจึงได้ “มอบหมาย” หรือ “มอบอำนาจ” (Delegate) หน้าที่ดังกล่าวไปให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดทำแทนในทางปฏิบัติจึงถือว่า ภารกิจในกลุ่มนี้ถือเป็นหน้าที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดทำและการจัดทำนั้นจะต้องเป็นไปตามแนวทางและวิธีปฏิบัติที่รัฐได้กำหนดไว้แล้ว ตัวอย่างของกลุ่มภารกิจด้านนี้ ได้แก่ การสำรวจสำมะโนประชากรงาน ด้านการทะเบียนราษฎร การจัดการเลือกตั้ง งานด้านการขึ้นทะเบียนและคัดเลือกทหาร เป็นต้น

#### การแบ่งภารกิจหน้าที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดการระบบบริการสาธารณะ ได้มีการกำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามมาตรา 16 นอกจากนี้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 17 และ 18 ตามลำดับ ระบบบริการสาธารณะดังกล่าว เช่น การจัดแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดการให้มีและบำรุงทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การสาธารณสุข การส่งเสริมการฝึกและประกอบอาชีพการพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การส่งเสริมกีฬา การควบคุมการเลี้ยงสัตว์และการฆ่าสัตว์ การผังเมือง การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังกำหนดหน้าที่ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด เช่น การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร เป็นต้น

การถ่ายโอนภารกิจรัฐในการบริการสาธารณะให้แก่องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น ตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการแบ่งลักษณะของการดำเนินงานตามแผนออกเป็น 4 ระบบใหญ่ ได้แก่ ประการแรก การถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประการที่สอง การกระจายอำนาจทางการเงิน การคลังและงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประการที่สาม การแก้ไขหรือจัดให้มีกฎหมายที่จำเป็นเพื่อการดำเนินการตามแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประการที่สี่ การจัดระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดนโยบายและมาตรการ การกระจายบุคลากรจากส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคไปสู่ท้องถิ่นรวมทั้งการสร้างระบบการถ่ายเทกำลังคนสู่ท้องถิ่น และสร้างระบบความก้าวหน้าสายอาชีพที่เหมาะสม ซึ่งตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว ได้กำหนดสาระสำคัญในเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

### 1. รูปแบบการถ่ายโอน

รูปแบบการถ่ายโอนตามแผนปฏิบัติการฯ ยึดหลักเกณฑ์ทั่วไปของแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมี 3 ลักษณะ คือ

- 1) ภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่
  - ภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการหรือผลิตบริการสาธารณะเอง
  - ภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ
  - ภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจซื้อบริการจากภาคเอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
- 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับรัฐ
- 3) ภารกิจที่รัฐยังคงดำเนินการอยู่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถ จะดำเนินการได้เองด้วย

### 2. ระยะเวลาการถ่ายโอน



- 1) ภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและไม่ต้องการแก้ไข  
กฎหมายจะเริ่มถ่ายโอนในปีงบประมาณ 2545
- 2) ภารกิจที่ต้องแก้ไขหรือจัดให้มีกฎหมายจะเริ่มดำเนินการแก้ไขหรือ  
จัดให้มีกฎหมายในปี 2545
- 3) ภารกิจบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพซึ่งมีความซับซ้อนหรือ  
กฎหมายอื่นประกอบ เช่น ด้านการศึกษาและสาธารณสุขจะถ่ายโอนเมื่อองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นสามารถผ่านเกณฑ์ประเมินความพร้อมแล้ว

### 3. ภารกิจที่ถ่ายโอน

ตามแผนปฏิบัติการฯ ได้แบ่งภารกิจที่จะถ่ายโอนออกเป็น 6 ด้าน  
จำนวน 245 เรื่อง มีส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนภารกิจจำนวน 57 กรม 15  
กระทรวง 1 ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง โดยการแบ่ง  
ภารกิจระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 ระดับ ให้ยึดพื้นที่เป็นหลัก โดยภารกิจอยู่ใน  
พื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นหน่วยดำเนินการ  
กรณีภารกิจอยู่คาบเกี่ยวกันหลายท้องถิ่นหรือภารกิจที่ประชาชนใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง  
จังหวัดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยดำเนินการ สำหรับภารกิจทั้งสิ้น 245  
เรื่องที่ต้องถ่ายโอนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแผนปฏิบัติการฯ นั้น มีดังนี้

#### 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 87 เรื่องมีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ  
จำนวน 17 กรมใน 7 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ คือ

##### 1.1 การคมนาคมและการขนส่ง

###### 1.1.1 ทางบก

###### 1.1.2 ทางน้ำ

##### 1.2 สาธารณูปโภค

###### 1.2.1 แหล่งน้ำ/ระบบประปาชนบท

##### 1.3 สาธารณูปการ

###### 1.3.1 การจัดให้มีและควบคุมตลาด

##### 1.4 การผังเมือง

##### 1.5 การควบคุมอาคาร

#### 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 103 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 26 กรม ใน 7 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

2.1 การส่งเสริมอาชีพ

2.2 งานสวัสดิการสังคม

2.2.1 การสังคมสงเคราะห์พัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา

ผู้ด้อยโอกาส

2.3 นันทนาการ

2.3.1 การส่งเสริมกีฬา

2.3.2 การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

2.4 การศึกษา

2.4.1 การจัดให้มีการศึกษาในระบบ

2.4.2 การจัดให้มีการศึกษานอกระบบ

2.5 การสาธารณสุข

2.5.1 การสาธารณสุข การรักษาพยาบาลและการป้องกัน

ควบคุมโรคติดต่อ

2.6 การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่

อาศัย

3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และรักษาความสงบเรียบร้อย

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 17 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 9 กรมใน 6 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพของประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

3.2 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

3.3 การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและ

ทรัพย์สิน

4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการ

ท่องเที่ยว

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 19 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 6 กรมใน 5 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

- 4.1 การวางแผน
- 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยี
- 4.3 การส่งเสริมการลงทุน
- 4.4 การพาณิชย์กรรม
- 4.5 การพัฒนาอุตสาหกรรม
- 4.6 การท่องเที่ยว

5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 17 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 9 กรมใน 4 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

5.1 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่า

5.2 การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ

5.3 การดูแลรักษาที่สาธารณะ

6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น  
มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 2 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 1 กรมใน 1 กระทรวง ในกลุ่มภารกิจดังต่อไปนี้

6.1 การปกป้อง คุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

ภารกิจที่ถ่ายโอนข้างต้นทั้ง 245 เรื่อง หากแบ่งลักษณะทั่วไปของภารกิจจะแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ภารกิจที่เป็นหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำ หมายถึง รัฐจะไม่ทำภารกิจนี้แต่จะมอบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำแทน ได้แก่ งานด้านคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุขมูลฐาน ภารกิจด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ภารกิจด้านการอนุมัติอนุญาตต่าง ๆ จึงกำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ท้องถิ่นจะต้องกระทำ

2) ภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกทำโดยอิสระ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการอันหลากหลายของประชาชนในท้องถิ่นเอง ได้แก่ งานด้านโครงสร้างพื้นฐาน งานส่งเสริมอาชีพ งานส่งเสริมประชาธิปไตย งานการส่งเสริมการลงทุน

พาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยวทางด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้น การบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถแบ่งออกเป็นจำนวน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 4) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 6) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

### ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย เช่น John D. Millet (1954, p. 4) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลชนและผู้ให้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

Herbert A. Simon (1960, p. 80) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับ Millet คือ พิจารณาวางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐ ก็ควรบวกลบถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนสูตรได้ดังนี้

$$E = O - I/S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

Ryan and Smith (1954, p. 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นนอกจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน อนันท์ งามสะอาด (2551, หน้า 1) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)
3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดีมีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี ดังนั้นการมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่าประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557, หน้า 13-14) อธิบายสรุปความหมายของประสิทธิภาพได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงความประหยัดทรัพยากรในทุก ๆ ด้านแต่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ประหยัดทั้งเวลา แรงงาน วัสดุสิ่งของและอื่น ๆ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผนหรือความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

### หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ Edgar L, Morphet (อ้างถึงใน ตรีศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ, 2557, หน้า 14) ได้เสนอหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. การมีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ
2. การมีจุดมุ่งหมายขององค์การที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพเดียวกัน

3. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน
5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจง
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
7. มีการมอบหมายและการควบคุมดูแลที่เหมาะสม
8. มีความมั่นคงในเสถียรภาพการดำเนินงาน
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การ
10. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ

Peterson and Plowman (1953 อ้างถึงใน เมธี ไพรัชิต, 2556, หน้า 25) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการดำเนินงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

Dubrin (ม.ป.ป. อ้างถึงใน รัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญและคณะ, 2557, หน้า 28) กล่าวว่า การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้นผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิค

ดังต่อไปนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
2. การจัดลำดับความสำคัญก่อน – หลังของการปฏิบัติงาน
3. การเน้นภารกิจที่ให้ผลผลิตสูง
4. การขจัดภารกิจที่จะให้ผลผลิตต่ำลดลงหรือหมดสิ้นไป
5. การจัดเวลาสำหรับแต่ละภารกิจเอาไว้
6. การเผื่อเวลาเอาไว้สำหรับภารกิจที่อาจจะกินเวลานาน
7. การปฏิบัติภารกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียวกัน
8. การปฏิบัติภารกิจแต่ละประเภทต่อหนึ่งครั้ง
9. การขจัดปัญหาทวนใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้หมดไป
10. การมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน หากเห็นว่าผู้นั้นมีความ

เหมาะสม

11. การปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
12. การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดตารางการทำงาน
13. การแบ่งชอยงานออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ
14. การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์สูงสุด
15. การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานเอาไว้
16. การหยุดปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำ

#### บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้พิจารณาการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดไว้ 6 ด้าน รวมมีการถ่ายโอนภารกิจทั้งสิ้น 245 เรื่อง มีส่วนราชการถ่ายโอนภารกิจ 50 กรม ใน 11 กระทรวง (แต่ภายหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวง กรม พ.ศ.2545 พบว่า มีส่วนราชการที่มีการถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 57 กรม 15 กระทรวง 1 หน่วยงานอิสระ) โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลักการทั่วไป รูปแบบการถ่ายโอนและระยะเวลาของการถ่ายโอน โดยจำแนกงานแต่ละด้านที่จะต้องถ่ายโอน ข้อกฎหมาย หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ลักษณะภารกิจ รูปแบบ ขอบเขต ระยะเวลาและเงื่อนไขในการถ่ายโอน ซึ่งไม่จำเป็นต้องถ่ายโอนไปพร้อม

กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภทที่ได้รับที่จะได้รับถ่ายโอน รวมทั้งสร้างกลไกและระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานมารองรับ ตลอดจนการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องสำหรับแผนปฏิบัติการให้มีสาระสำคัญ (สารานุกรมท้องถิ่นไทย, 2542, อ้างถึงใน เดชนะ อุสาพรหม, 2559, หน้า 33)

ภารกิจที่ต้องถ่ายโอนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้  
(โกวิท พวงงาม, 2553, หน้า 71-73)

#### 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 87 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 17 กรม ใน 7 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

- การคมนาคมและการขนส่ง ได้แก่ ทางบกและทางน้ำ
- การสาธารณสุขโรค ได้แก่ แหล่งน้ำระบบ/ระบบประปาชนบท
- สาธารณูปการ ได้แก่ การจัดให้มีและควบคุมตลาด
- การผังเมือง
- การควบคุมอาคาร

#### 2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 103 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 26 กรม ใน 7 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

- การส่งเสริมอาชีพ
- งานสวัสดิการสังคม ได้แก่ การสังคมสงเคราะห์พัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส
- นันทนาการ ได้แก่ ส่งเสริมกีฬาและการจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- การศึกษา ได้แก่ การจัดการศึกษาในระบบและการจัดการศึกษานอกระบบ
- การสาธารณสุข ได้แก่ การสาธารณสุข การรักษาพยาบาลและการป้องกัน ควบคุมโรค
- การปรับปรุงชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

#### 3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย



มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 117 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 9 กรม ใน 6 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ ดังนี้

- การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพของประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

- การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 19 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอน จำนวน 6 กรม ใน 5 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

- การวางแผน

- การพัฒนาเทคโนโลยี

- การส่งเสริมการลงทุน

- การพาณิชยกรรม

- การพัฒนาอุตสาหกรรม

- การท่องเที่ยว

5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 17 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 9 กรม ใน 4 กระทรวง แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ

- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ การคุ้มครองดูแล

บำรุงรักษาป่า

- การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ

- การดูแลรักษาที่สาธารณะ

6. ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น  
มีภารกิจถ่ายโอน จำนวน 2 เรื่อง มีส่วนราชการที่ถ่ายโอนภารกิจ จำนวน 1 กระทรวง ในกลุ่มภารกิจต่อไปนี้

- การปกป้อง คุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน  
โบราณวัตถุและพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสถานขอ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ หมายถึง  
ความสามารถในการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการ  
จัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผน การส่งเสริม  
การลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและ การอนุรักษ์  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สำเร็จ ลุล่วง ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด  
ประโยชน์สูงสุด รวมถึงการกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม  
พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ  
กฎเกณฑ์ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐาน

## การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(Local Performance Assessment: LPA)

### ความเป็นมาและความสำคัญของ LPA

ด้วยวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น “องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะ ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้  
ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายในปี 2565” ที่เป็นเสมือนเป้าหมายในการดำเนินงานของ  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่จะต้องส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถ  
จัดบริการสาธารณะตามมาตรฐานอันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับบริการสาธารณะ  
ที่ดีและมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล  
จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะต้องมี “เครื่องมือ – ข้อมูล” ที่มี  
ประสิทธิภาพที่ใช้ในการดำเนินงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้มีการกำหนด  
ระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของ  
การ “ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น” ตั้งแต่  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมาและพัฒนาวิธีการ รูปแบบ หลักเกณฑ์และมาตรฐาน  
การประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา  
ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักเรียกกันว่า “การ

ประเมิน Core Team” อันหมายถึงทีมประเมินที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบหมายให้จังหวัดแต่งตั้งบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเป็นทีมตรวจประเมินมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกแห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีประมาณ 600 ทีม ในแต่ละปี ทั้งนี้มีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำผลการประเมินในปีที่ผ่านมาเป็น “ฐานข้อมูล” เทียบเคียง นอกจากนี้ยังใช้ผลการประเมินในการกำหนดแนวทางนโยบาย โครงการเพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงและทั่วถึง

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง

ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ

ด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “การประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (สท - อปท) หรือ “Local Performance Assessment” (LPA) โดยในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยมีการเพิ่มการประเมินในเรื่องการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล จึงออกมาเป็นการประเมินในด้านที่ 5 “ธรรมาภิบาล” ขึ้นเป็นครั้งแรกมีการใช้การประเมินผลคะแนนบางตัวชี้วัดโดยดึงข้อมูลจากระบบสารสนเทศและมีการเพิ่มตัวชี้วัดนาร่องในเรื่องที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทยหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แต่ยังเป็นเรื่องใหม่จำเป็นต้องมีการซักซ้อมและดำเนินการที่อาจจะยังไม่เต็มที่ จึงใช้การตรวจนาร่องโดยยังไม่คิดเป็นคะแนนแต่เป็นการตรวจเพื่อเก็บข้อมูลและดูแนวโน้มว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการในปีถัดไป รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

### จุดประสงค์การประเมิน

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะที่มีมาตรฐานขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งทราบสถานะของตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานต่อไป โดยไม่หยุดนิ่ง
3. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินนี้ไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

### การดำเนินการ

นอกจากบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังมุ่งหวังให้การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองท้องถิ่น สถ - อปท หรือ LPA ได้รับความสนใจจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ผลการประเมินดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลสำคัญเพื่อกำหนดนโยบายสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำนักงานงบประมาณสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินรวมถึงส่วนราชการที่สนับสนุนภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งได้ทราบปัญหา อุปสรรค และจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อช่วยส่งเสริมศักยภาพทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ภายหลังการถ่ายโอนและร่วมกันหาแนวทาง วิธีการช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยร่วมจัดทำแผนงาน โครงการกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในอนาคตต่อไป

### ผลที่คาดหวัง

ความคาดหวังในการดำเนินการ สถ-อปท ทั้งที่ผ่านมาและที่กำลังพัฒนาในช่วงต่อไปกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมิได้คาดหวังเพียงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำครบทุกแห่งหรือสร้างแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของตนเองเท่านั้น เหนือสิ่งอื่นใดการเผยแพร่รายงาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเป็นฐานข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะจัดทำขึ้นทุกปีนับจากนี้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนผ่านทางสื่อช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่แท้จริงแล้วมีศักยภาพในการบริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้เพียงใด และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งให้ผู้อ่านใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนี้เปิดใจรับทราบมุมมองที่ดีของการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศและเข้าใจบทบาทของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบการทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวิถีทางประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ระดับรากหญ้าด้วยตนเองอย่างแท้จริงต่อไป

### ขั้นตอนการประเมิน

กระบวนการประเมินผล สถ - อปท (LPA) ในแต่ละปีงบประมาณ ประกอบด้วยกระบวนการ

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดการประชุมระหว่างสำนัก/กองที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงแบบประเมินฯ (แบบ สถ - อปท) ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานการณ์ในปัจจุบันโดยอ้างอิงกับผลการประเมินฯ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา
2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จัดพิมพ์แบบประเมินเพื่อส่งไปให้กับจังหวัด พร้อมจัดประชุมเพื่อชี้แจงการตรวจประเมินให้กับจังหวัดตามภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาค เพื่อเตรียมพร้อมในการตรวจประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. จังหวัดแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ทีม สถ-อปท) อย่างน้อยคณะละ 4 คน ประกอบด้วย บุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในส่วนภูมิภาค ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแต่งตั้งให้เป็นผู้ประเมินฯ ด้านละ 1 คน โดยจังหวัดหนึ่งอาจมีได้มากกว่า 1 คณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่แต่ละจังหวัด
4. คณะทำงานตรวจประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการตรวจประเมินในพื้นที่ตามคำสั่งของจังหวัดที่คณะได้รับมอบหมาย

5. จังหวัดรายงานผลการประเมินฯ ผ่านระบบสารสนเทศที่กรมได้กำหนดขึ้น เพื่อประมวลผลและใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางรวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

### ประเด็นและเกณฑ์การประเมิน

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมิน LPA ออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การบริหารจัดการ ด้านที่ 2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 การบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 การบริการสาธารณะและด้านที่ 5 ธรรมาภิบาล เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะประกอบด้วย หมวดต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 33 หมวด โดยแต่ละหมวดจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่เท่ากัน ดังนี้ในด้านที่ 1 มีจำนวนตัวชี้วัดทั้งสิ้น 27 ตัวชี้วัด ด้านที่ 2 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 45 ตัวชี้วัด ด้านที่ 3 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 56 ตัวชี้วัด ด้านที่ 4 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 94 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 5 ตัวชี้วัด) และด้านที่ 5 มีตัวชี้วัดทั้งสิ้น 13 ตัวชี้วัด รวมทั้งหมดเป็น 235 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดนำร่อง 5 ตัวชี้วัด)

โดยในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนนจากเดิม 4 ค่าคะแนน ได้แก่ ค่าคะแนนที่ระดับ 0 หมายถึง ไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนที่ระดับ 1 หมายถึง เริ่มมีการดำเนินการ ค่าคะแนนระดับที่ 3 หมายถึง มีการดำเนินการ การแล้วแต่ยังไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนด และค่าคะแนนระดับที่ 5 หมายถึง มีการดำเนินการแล้วเสร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยในปี 2560 ได้มีการเพิ่มค่าคะแนนระดับที่ 2 และค่าคะแนนระดับที่ 4 เพิ่มเข้ามา เพื่อจำแนกระดับคะแนนให้ละเอียดขึ้นในบางตัวชี้วัด ทำให้มีค่าคะแนนรวมทั้งสิ้น 6 ค่าคะแนน และในแต่ละตัวชี้วัดจะมีระดับการให้ค่าคะแนน ที่หลากหลายขึ้น เช่น บางตัวชี้วัดที่เป็นการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่วัดได้ว่าการดำเนินการหรือไม่มีการดำเนินการ ค่าคะแนนก็จะมีแค่ระดับ 0 ระดับ 3 และระดับ 5 เป็นต้น นอกจากนี้ การคิดคะแนนในแต่ละด้านจะมีการถ่วงน้ำหนักเป็นรายหมวดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของค่าคะแนนแต่ละหมวดตามการให้ความสำคัญของนโยบายที่เน้นหนักของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยในแต่ละด้านจะมีการให้ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดที่ไม่เท่ากัน เช่น หมวดที่เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์หรือเรื่องที่เป็นนโยบายสำคัญอย่างการบริหารจัดการขยะ, การเพิ่มขึ้นของรายได้ ก็จะมีค่าน้ำหนักที่มากกว่าหมวดที่เป็นการวัดกระบวนการทำงานทั่วไป ซึ่งค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดจะปรากฏตามตาราง “ตัวชี้วัดในการประเมิน” ในหัวข้อถัดไป

คณะทำงานฯ จะตรวจประเมินจากหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Assessment) ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเนื้อหาสาระที่ตรงตามเป้าประสงค์ของตัวชี้วัดที่กำหนด โดยเกณฑ์ที่ใช้กำหนดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมินในตัวชี้วัดดังกล่าว อยู่ที่ค่าคะแนนระดับ 3 หรือคิดเป็นร้อยละ 60 ของผลการประเมิน

### ระดับของผลการประเมิน

ผลการประเมิน LPA ดังกล่าว จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ และในแต่ละระดับจะใช้สีเพื่อแทนระดับผลการประเมินต่าง ๆ ดังนี้

ระดับ “ดีเด่น” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 90 ถึง 100 ใช้แทนด้วย “สีเขียวเข้ม”

ระดับ “ดีมาก” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 80 ถึง 89.99 ใช้แทนด้วย “สีเขียวอ่อน”

ระดับ “ดี” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 70 ถึง 79.99 ใช้แทนด้วย “สีเหลือง”

ระดับ “พอใช้” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับร้อยละ 60 ถึง 69.99 ใช้แทนด้วย “สีส้ม”

ระดับ “ควรปรับปรุง” หมายถึง ผลการประเมินอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 60 ใช้แทนด้วย “สีแดง”

ทั้งนี้ ได้กำหนด “เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ” สำหรับผลการประเมินในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ที่ระดับร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม เนื่องจากเป็นค่าคะแนนที่ตรงกับค่าคะแนนการประเมินฯ ในแต่ละตัวชี้วัดที่ผ่านระดับ 3 ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้น ๆ แล้วแต่ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างครบถ้วน

### บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ

## จังหวัดอุบลราชธานี

### ข้อมูลทั่วไปอำเภอเขมราฐ

อำเภอเขมราฐ เดิมมีฐานะเป็นเมืองและมีบทบาทสำคัญต่อเมืองอื่น ๆ ในภูมิภาคนี้ เป็นเมืองที่เทียบเท่ากับเมืองชั้นเอก ขึ้นตรงกับกรุงเทพมหานคร มิได้ขึ้นตรงต่อเมืองอุบลราชธานีเช่นเมืองอื่น ๆ เมืองเขมราฐ ยังมีเมืองบริวารอีกหลายเมือง เช่น เมืองอำนาจเจริญ เมืองคำเขื่อนแก้ว เป็นต้น

พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งบ้านกุงพะเนียงขึ้นเป็นเมืองเขมราฐบุรีธานี ขึ้นตรงต่อกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอุปฮาด (ก่า) เป็นเจ้าเมืองคนแรก ปี 2357 แม้ว่าเมืองเขมราฐบุรีธานี จะเปลี่ยนชื่อเป็นเขมราฐ ในภายหลัง แต่ก็มีความหมายเช่นเดียวกัน คือ “ดินแดนแห่งความเกษมสุข” ราชู = เป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต มีความหมายต่อกันกับคำว่า รัฐ หรือ ราชู ซึ่งมาจากภาษาบาลี หมายความว่า แวนแคว้น ส่วน เขมราฐ เป็นคำมาจากภาษาบาลี หมายถึง ความเกษมสุขซึ่งมีความหมายตรงกับเกษม มาจากภาษาสันสกฤต โดยมีเจ้าเมืองเขมราฐบุรีธานี จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ 1. พระเทพวงศา (ก่า) 2. พระเทพวงศา (บุญจันทร์) 3. พระเทพวงศา (บุญเอ้า) 4. พระเทพวงศา (บุญสิงห์) 5. พระเทพวงศา (พวย) และผู้ว่าราชการเมืองเขมราฐบุรีธานี จำนวน 1 ท่าน คือ พระเขมรัฐเดชนารักษ์(คำบุ) ต่อมาเมืองเขมราฐบุรีธานี เปลี่ยนมาเป็นอำเภอเขมราฐ ขึ้นตรงกับจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อปี พุทธศักราช 2442 โดยมี พระเกษมสำราญรัฐ เป็นนายอำเภอคนแรก และปัจจุบัน นายกฤตกร ฤกษ์ดี ดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอเขมราฐ คนปัจจุบัน

### สภาพโดยทั่วไป

อำเภอเขมราฐ เป็นอำเภอชั้น 1 อยู่ในเขตการปกครองของจังหวัดอุบลราชธานีตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะทางประมาณ 105 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร ระยะทางประมาณ 750 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือจรดแม่น้ำโขงบริเวณตรงข้ามกับเมืองสองคอน แขวงสะหวันนะเขต ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอนาตาล อำเภอโพธิ์ไทร และอำเภอกุดข้าวปุ้น จังหวัดอุบลราชธานี

ทิศตะวันออกจรดแม่น้ำโขงบริเวณตรงข้ามกับเมืองสองคอน แขวงสะหวันนะเขต ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและอำเภอนาตาล



ทิศตะวันตกติดต่อกับอำเภอภูซำปูน จังหวัดอุบลราชธานี และอำเภอ  
ปทุมราชวงศา อำเภอลำดวน จังหวัดอำนาจเจริญ

### พื้นที่อำเภอเขมราฐ

มีพื้นที่ประมาณ 526.75 ตารางกิโลเมตร หรือ 329,218.75 ไร่

### ลักษณะภูมิประเทศ

อำเภอเขมราฐ พื้นที่เป็นที่ราบสูงมีภูเขาเตี้ย ๆ อยู่เป็นบางแห่ง มีลำห้วย  
หลากหลาย ลำห้วยเหล่านี้ในหน้าแล้งน้ำจะแห้งเป็นส่วนใหญ่ มีป่าไม้เบญจพรรณอยู่ทั่วไป  
เป็นลักษณะป่าโปร่ง สภาพที่ดินเป็นดินร่วนปนทรายและดินลูกรัง มีดินเหนียวตามลาด  
ไหล่เขาเป็นบางแห่ง

### ด้านประชากร

อำเภอเขมราฐ มีประชากรทั้งสิ้น 70,459 คน โดยแยกเป็น

- เพศชาย จำนวน 35,114 คน
- เพศหญิง จำนวน 35,345 คน
- จำนวนบ้านเรือน 23,678 ครัวเรือน (สำนักทะเบียนอำเภอเขมราฐ

ข้อมูล ณ วันที่ 7 สิงหาคม 2562) ความหนาแน่นเฉลี่ยต่อพื้นที่ ประมาณ 149.1 คน/ตาราง  
กิโลเมตร

- ประกอบอาชีพด้านการเกษตรเป็นหลัก

### การบริหารราชการ

1. การบริหารราชการส่วนภูมิภาคตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครอง  
ท้องที่ พระพุทธศักราช 2457 แบ่งออกเป็น 9 ตำบล 123 หมู่บ้าน ดังต่อไปนี้

1. ตำบลเขมราฐ จำนวน 22 หมู่บ้าน
2. ตำบลขามป้อม จำนวน 17 หมู่บ้าน
3. ตำบลห้วย จำนวน 15 หมู่บ้าน
4. ตำบลหนองผือ จำนวน 14 หมู่บ้าน
5. ตำบลหนองนงทา จำนวน 13 หมู่บ้าน
6. ตำบลนาแวง จำนวน 13 หมู่บ้าน
7. ตำบลแก้งเหนือ จำนวน 10 หมู่บ้าน

8. ตำบลหนองสิม จำนวน 10 หมู่บ้าน
  9. ตำบลเจียด จำนวน 9 หมู่บ้าน
2. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยเทศบาลตำบล 6 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ดังต่อไปนี้
1. เทศบาลตำบลเขมราฐ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเขมราฐ
  2. เทศบาลตำบลเทพวงศา ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเขมราฐ (นอกเขตเทศบาล-ตำบลเขมราฐ)
  3. เทศบาลตำบลขามป้อม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขามป้อมทั้งตำบล
  4. เทศบาลตำบลหนองผือ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองผือทั้งตำบล
  5. เทศบาลตำบลห้วยนา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยนาทั้งตำบล
  6. องค์การบริหารส่วนตำบลเจียด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเจียดทั้งตำบล
  7. องค์การบริหารส่วนตำบลนาแวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาแวงทั้งตำบล
  8. องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งเหนือ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลแก้งเหนือ ทั้งตำบล
  9. เทศบาลตำบลหนองนกทา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองนกทาทั้งตำบล
  10. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสิม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหนองสิม ทั้งตำบล
- โรงพยาบาลชุมชน  
จำนวน 1 แห่ง โรงพยาบาลเขมราฐ (ของรัฐฯ)
- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 10 แห่ง ดังนี้
1. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองผือ
  2. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลปาก
  3. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลนาหว้า
  4. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองนกทา
  5. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลขามป้อม

6. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเหมือดแอ่
7. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลนาแวง
8. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลม่วงเต้า
9. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแก้งเหนือ
10. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเจียด

#### สถาบันทางการเงิน (ธนาคาร 4 แห่ง)

1. ธนาคารกรุงเทพ
2. ธนาคารออมสิน
3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. ธนาคารกสิกรไทย

#### สถานศึกษาในเขตอำเภอเขมราฐ

1. ระดับประถมศึกษาโรงเรียน, ระดับมัธยมศึกษาโรงเรียน จำนวน
2. ระดับมัธยมศึกษาโรงเรียน จำนวน 20 แห่ง
3. ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 2 แห่ง
  - วิทยาลัยเทคนิคเขมราฐ
  - โรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจจรัลไทย
4. ระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง
  - มหาวิทยาลัยอีสาน (ศูนย์เขมราฐ)
  - มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (ศูนย์เขมราฐ)

#### ทรัพยากรธรรมชาติ

1. อำเภอเขมราฐมีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งหมด จำนวน 263,382 ไร่

โดยจำแนกเป็น

เป็นพื้นที่ทำนา..	จำนวน 213,772 ไร่
เป็นพื้นที่เพาะปลูกพืชไร่	จำนวน 34,119 ไร่
เป็นพื้นที่ปลูกยางพารา	จำนวน 10,600 ไร่
เป็นพื้นที่ปลูกไม้ผล/ไม้ยืนต้น	จำนวน 1,400 ไร่
เป็นพื้นที่ปลูกพืชผัก	จำนวน 280 ไร่

- เป็นพื้นที่ปลูกพืชอื่น ๆ จำนวน 3,211 ไร่
2. มีพื้นที่อื่น ๆ (ป่า, อาคาร, ชุมชนฯ) จำนวน 115,934 ไร่
  3. พื้นที่แหล่งน้ำ จำนวน 4,695 ไร่
  4. มีป่าสงวนแห่งชาติ 7 แห่ง เนื้อที่รวม 77,732.50 ไร่
  5. แหล่งน้ำผิวดิน อำเภอเขมรราชูมีแม่น้ำโขงไหลผ่านชายแดน ระยะทางประมาณ 43 กิโลเมตร และลำห้วยสำคัญหลายสาย แต่ลำห้วยส่วนใหญ่จะไม่มีน้ำในฤดูแล้ง
- ด้านเศรษฐกิจ/ผลิตภัณฑ์สินค้าที่ระลึก
- สมุนไพร นางสมคิด ดงศรี หมู่ 1 ตำบลขามป้อม
  - ผ้าทอมือ นางสมภพ บุ่งทอง 30 ม.6 ต.นาแวง
  - ชนมนางเล็ด กลุ่มแม่บ้านบ้านเหนือเขมรราชู
  - แหนมใบมะยม กลุ่มแม่บ้านบ้านเหนือเขมรราชู
  - ก้วยฉาบ และก้วยฉาบเส้น กลุ่มแม่บ้านหนองวิไล หมู่ 11 ตำบล
- เขมรราชู
- กลุ่มสานกระติบข้าว หมู่ 13 ตำบลขามป้อม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชุตินันท์ แดงสกล (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จำนวน 200 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยประมวลค่าทางสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare Means) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$ ,  $\alpha = 0.68$ ) ทั้งนี้เกิดจาก

ผู้บริหารใช้นโยบายการยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมที่สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักในการเห็นคุณค่าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการทำงาน และพึงปัญหาพร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร ที่มีสถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่อยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ การสร้างจุดยืนและอุดมการณ์แน่วแน่ของตนเอง การสื่อสารให้ผู้อื่นได้ครบถ้วน การเรียนรู้ตนเองโดยการฝึกฝนความอดทน อดกลั้น และพัฒนามนุษยสัมพันธ์ การศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และความรู้เกี่ยวกับงานให้มากที่สุด การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจการพัฒนาความคิดให้เป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ในทันทีการสร้างแนวความคิดที่แตกต่าง แต่เป็นความจริงและสามารถใช้ได้จริง และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เพ็ชรารภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ (2557, หน้า 1) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำองค์การและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมในมิติด้านภาวะผู้นำของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลทั้งสามแห่งการศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลศูนย์ทั้งสามแห่งจำนวน 9 คน ผลการศึกษา พบว่า ในมิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งสามด้าน คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมและสติปัญญา คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล

เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วน ตำบล

บางชนวน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการจัดระเบียบชุมชนและ การรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลบางชนวน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และลักษณะที่อยู่อาศัย ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มี อายุ ระยะเวลา ที่อาศัยในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล และเขตตำบลที่ทำงานอาศัยอยู่ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชาติชาย อุตุเมกิจมงคล (2559, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร 3) เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 56 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและการทดสอบสมมติฐานโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้ความสำคัญต่อบุคคลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนารองค์การ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=0.737$ )

พยอม ประยูรคำ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพและปัญหาการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและปัญหาการบริการสาธารณะ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และอาชีพ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชาชนทุกหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม จำนวน 9,749 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโรยามาเน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการศึกษาพบว่า 1. ประชาชนมีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 1 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวและด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ 2. ประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครราชสีมาไม่แตกต่างกัน 3. ประชาชนที่มีระดับการศึกษาและอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม มีความคิดเห็นว่าปัญหาการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่ล้อม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

ปิยะ กล้าประเสริฐ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณสุขในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงด้านความสามารถในการให้บริการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก ได้แก่ อบต.จำนวน 5 แห่ง ดังนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาลนครรังสิต เทศบาลเมืองบึงยี่โถ เทศบาลตำบลสามโคก และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คลองห้า ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด จำนวน 400 ชุด นำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ตลอดจนใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางเศรษฐศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า 1. ประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่ (ใช้ผลของ VRS) มีประสิทธิภาพร้อยละ 90 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90 ใน 5 ด้าน ตามลำดับ คือ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค (2) ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น (3) ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว (4) ด้านการสาธารณสุข และ (5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีประสิทธิภาพในการให้บริการต่ำกว่าร้อยละ 90 เพียง 2 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ (2) ด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการให้บริการของ อบต. จังหวัดปทุมธานี (ใช้ผลของ VRS) ต่ำกว่า ร้อยละ 90 มี 2 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/



สังคม และด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ (2) ด้านการศึกษาและการพัฒนา

เยาวชน 3. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ผลจากการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน ค่าเฉลี่ยขนาดพื้นที่ รับผิดชอบ คือ 322.23 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากรและจำนวนครัวเรือนที่ อบจ. รับผิดชอบมีจำนวนมากกว่า อบต. จำนวนเจ้าหน้าที่ประจำและชั่วคราว อบจ. มีการจ้างเจ้าหน้าที่มากกว่า และรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร อบจ. ก็มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเช่นกัน ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณของ อบจ. และ อบต. มีความคล้ายคลึงกันคือ ให้นำหนักในการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน อันดับแรก รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว และด้านการสาธารณสุข มีความแตกต่างในส่วนของการจัดสรรงบประมาณด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ อบจ. จะให้ความสำคัญมากกว่าด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ซึ่งตรงกันข้ามกับ อบต. ที่เน้นการจัดงบประมาณด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมากกว่าด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว และ 4. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงด้านความสามารถในการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า

- 1) การเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีนั้นควรส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมและเพิ่มรายได้แก่ประชาชน โดยเชิญผู้ที่มีความรู้ มาให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการค้า การลงทุน การตลาดกับประชาชน 2) ทาง อบต. ควรจัดให้มีตลาดรองรับผลผลิตทางการเกษตร ของเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ เนื่องจากปัจจุบันผลผลิตทางการเกษตรราคาต่ำมาก ทำให้เกษตรกรมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน 3) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น เพราะประชาชนในแต่ละหมู่บ้านต่างมีแนวคิดและทราบปัญหาในแต่ละหมู่บ้านได้ดีกว่าบุคคลภายนอก ดังนั้น อบจ. ควรให้โอกาสประชาชน

เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่น ได้ 4) อบท. ควรทำการชดเชยบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง เนื่องจากตอนนี้น้ำในคลองไม่เพียงพอต่อการอุปโภคและบริโภค 5) อบท. ควรจัดเจ้าหน้าที่อาสาสมัครที่คอยดูแลด้านความปลอดภัยให้มากขึ้น เนื่องจากปัจจุบัน มีการโจรกรรมเกิดขึ้นในพื้นที่อย่างบ่อยครั้ง และ 6) ควรจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและทำเป็นประจำ ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าร่วมอย่างทั่วถึง

เสาวลักษณ์ ตีมัน (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การให้บริการอย่างเสมอภาค การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า 2. ระดับการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต และการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ร้อยละ 46.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2561, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์คะแนนสรุปการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในบทความนี้เสนอการวิเคราะห์คะแนนสรุปการทำงานของท้องถิ่น (LPA) ซึ่งเป็นผลสำรวจโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบคลุมเทศบาลและ อบต. จำนวน 7,775 แห่งทั่วประเทศ การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนน LPA ด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองเศรษฐมิติเพื่อใช้ทดสอบ ความสัมพันธ์ซึ่งมีคะแนน LPA เป็นตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยขนาดประชากร รายได้ต่อหัวขนาดพื้นที่และดัชนีมลภาวะ ผลการศึกษาสรุปว่า 1) เทศบาลนครได้คะแนนการประเมินสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 81 จากคะแนนเต็ม 100 เปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเทศบาลเมือง เทศบาลตำบลและ อบต. ใกล้เคียงกันคือ 77 คะแนน 2) การค้นพบแนวโน้มที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ได้คะแนน LPA

สูงกว่า 3) รายได้ต่อหัวของ อปท. มีผลทางบวกต่อคะแนน LPA อย่างมีนัยสำคัญในกรณีเทศบาลตำบลและ อบต. 4) พบความแตกต่างระหว่างภูมิภาคโดยที่ อปท. ในภาคเหนือมีความสัมพันธ์เชิงบวก ตามด้วยภาคอีสานซึ่งสันนิษฐานว่าเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสถาบัน เช่น วัฒนธรรมท้องถิ่นในการให้บริการ ความเป็นกันเองกับประชาชน วิถีชีวิตแบบเรียบง่าย ซึ่งภาคเหนือและอีสานมีคุณลักษณะโดยเด่นกว่าภาคอื่น

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bass & Avolio (1993, cite in Bass & Riggio, 2006) ได้ศึกษาเปรียบเทียบเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดย Bass ในปี ค.ศ.1985 กับ วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม โดยเฉพาะองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับคุณลักษณะหลาย ๆ ประการของวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม เพื่อแสดงว่าคุณลักษณะเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และยังมีการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าใน วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมนี้และในวัฒนธรรมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะทำให้เกิดบริบทขององค์การที่มีประสิทธิผลและมีผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มมากกว่าเช่น ผลการวิจัยของ Yokochi ในผู้นำชาวญี่ปุ่น พบว่า จำนวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเขาได้อภิปรายว่าผู้นำชาวญี่ปุ่นมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นแบบให้คุณค่ากับมนุษย (Humanistic Values) และมีเป้าหมายร่วมกันสูงมีการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นในญี่ปุ่น โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดด้วยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำทุกระดับ (Multifactor Leadership Questionnaire, หน้า MLQ) ในบริษัทขนาดใหญ่ 13 แห่งในญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมาก

Antonaros (2010 อ้างถึงใน ชาดิชัย อุดมกิจมงคล, 2558, หน้า 55-56) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีเพศแตกต่างกันกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นอธิการบดี ผู้นำระดับอาวุโส และผู้บริหาร จำนวนมากกว่า 200 คน ในสถาบันที่จัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (Postsecondary Institutions) ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบ Multiple Block Regression Analysis ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของเพศหญิงมีประสิทธิภาพมากกว่าเพศชายเล็กน้อยและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการให้คำปรึกษา การส่งเสริมผู้นำแบบผู้หญิงที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถาบันจะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมีประสิทธิภาพของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

Jung, Chow and Wu (2003, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในประเทศไต้หวัน จำนวน 32 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยตรงในเชิงบวก ทั้งการมอบอำนาจและการสนับสนุนในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์กร

Dionne (2004, p.p.177-193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยพบว่า อุดมการณ์ แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้น ความคิด วิचारณญาณ จะถูกสร้างและแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมามีส่วนรวมนี้อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงบวกในด้าน การสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อม โครงสร้างของทีม และทิศทางของทีมในอนาคต

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน การสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่องานในองค์กรนั้น ๆ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมและยอมรับในการนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริการสาธารณะเป็นภารกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกระทำและอยู่ในอำนาจตามกฎหมายที่ต้องทำ โดยต้องใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด คุ่มค่า

ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ให้ประชาชนได้รับบริการอันรวดเร็ว สะดวก เกิดความพึงพอใจ และประทับใจจากการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
R <sup>2</sup> Adj	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
TL	แทน	ผลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TL1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL2	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
TL3	แทน	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา
TL4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

LPA	แทน	ผลรวมของประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
LPA1	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านโครงสร้างพื้นฐาน
LPA2	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
LPA3	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว
LPA4	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
LPA5	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
LPA6	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
P-Value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 4 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ หน่วยงานต้นสังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=197)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	84	42.30
- หญิง	113	57.70
2. อายุ		
- 18-30 ปี	34	17.30
- 31-40 ปี	86	43.90
- 41-50 ปี	61	31.10
- 51 ปีขึ้นไป	16	7.70



ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	14.30
- ปริญญาตรี	148	75.50
- สูงกว่าปริญญาตรี	21	10.20
4. สถานภาพ		
- โสด	60	30.60
- สมรส	130	66.30
- หม้าย/หย่าร้าง	7	3.10
5. หน่วยงานที่สังกัด		
- เทศบาลตำบลเขมราฐ	24	12.20
- เทศบาลตำบลเทพวงศา	26	13.30
- เทศบาลตำบลขามป้อม	20	10.20
- เทศบาลตำบลหนองฝื่อ	29	14.80
- เทศบาลตำบลหัวนา	19	9.70
- เทศบาลตำบลหนองนกทา	18	9.20
- องค์การบริหารส่วนตำบลนาแวง	16	8.20
- องค์การบริหารส่วนตำบลเจียด	15	7.70
- องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งเหนือ	16	8.20
- องค์การบริหารส่วนตำบลหนองลิ้ม	14	6.60
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
- รายได้ไม่เกิน 5,000 บาท	10	5.10
- รายได้ 5,001 – 10,000 บาท	158	80.60
- รายได้ 10,001 – 20,000 บาท	27	13.80
- รายได้ตั้งแต่ 20,001 บาท ขึ้นไป	2	0.50
รวม	197	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี มีจำนวนทั้งสิ้น 197 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 และเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 อายุระหว่าง 18-30 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 75.5 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2

เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 สถานภาพโสด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลหนองผือ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 รองลงมาคือเทศบาลตำบลเทพวงศา จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รายงาน ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี  
รายงาน

(n=197)

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.11	.343	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	.319	มาก
3	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	4.31	.314	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	4.34	.389	มาก
รวม		4.27	.203	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.27)  
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่  
มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\bar{X}$  =4.34) รองลงมาคือ การสร้าง  
แรงบันดาลใจ ( $\bar{X}$  =4.32) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\bar{X}$  =4.31) และการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ ( $\bar{X}$  =4.11) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รายข้อ ดังตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายข้อ

(n=197)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประพฤติตัวเป็น แบบอย่างสำหรับผู้ตาม	4.08	3.40	มาก
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์และการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	.458	มาก
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ และสร้าง อารมณ์ทางบวกให้กับกลุ่มได้	4.07	.474	มาก
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีศีลธรรม และมี จริยธรรมสูงไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของ ตนแต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.15	.482	มาก
รวม		4.11	.343	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหาร  
หน่วยงานของท่านมีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูงไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนแต่จะ  
ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมี  
วิสัยทัศน์และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
ข้อที่ 3 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ  
และสร้างอารมณ์ทางบวกให้กับกลุ่มได้ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ

(n=197)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านเสริมสร้างกำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานเชื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและ อุปสรรค	4.27	.467	มาก
6	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน	4.51	.501	มากที่สุด
7	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสร้างและส่งเสริม ให้แก่ผู้ร่วมงานอุทิศเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.20	.598	มาก
8	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจให้ เกียรติซึ่งกันและกัน	4.28	.533	มาก
รวม		4.31	.319	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ  
คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกแก่เพื่อน  
ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 8 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน  
ปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.28$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย  
ที่สุด คือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสร้างและส่งเสริมให้แก่ผู้ร่วมงานอุทิศเพื่อ  
พัฒนาองค์กรร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.20$ ) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี  
ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา รายข้อ

(n=197)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
9	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.26	.544	มาก
10	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.52	.500	มากที่สุด
11	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาคือ ในระดับสูงขึ้น	4.16	.388	มาก
รวม		4.31	.314	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา รายข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 10 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 9 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 11 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาคือในระดับสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.16$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก รายชื่อ

(n=197)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
12	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม	4.16	.388	มาก
13	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.35	.478	มาก
14	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา	4.52	.500	มากที่สุด
	รวม	4.34	.389	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก รายชื่อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ ข้อที่ 14 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 13 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.35$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารหน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.16$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี แสดงรายละเอียดดังตาราง 8-9

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการบริการ  
 สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ  
 จังหวัดอุบลราชธานี

(n=10)

ด้านที่	ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.09	.637	ปานกลาง
2	ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต	4.23	.557	มาก
3	ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว	3.68	1.14	มาก
4	ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.93	1.01	มาก
5	ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการ รักษาความสงบเรียบร้อย	3.89	1.24	มาก
6	ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	3.07	.736	ปานกลาง
รวม		3.65	.886	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี (จากคะแนนประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ( $\bar{X}$  =4.23) รองลงมาคือ ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X}$  =3.93) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ( $\bar{X}$  =3.89) ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ( $\bar{X}$  =3.68) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X}$  =3.09) และด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}$  =3.07) ตามลำดับ



ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

(n=10)

ระดับประสิทธิภาพ	จำนวน อปท.	ร้อยละ
1. ระดับมากที่สุด (4.51-5.00)	0	0.00
2. ระดับมาก (3.51-4.50)	9	90.00
3. ระดับปานกลาง (2.51-3.50)	0	0.00
4. ระดับน้อย (1.51-2.50)	1	10.00
5. ระดับน้อยที่สุด (1.00-1.50)	0	0.00
รวม	10	100.00

ค่าคะแนนสูงสุด = 88.68, ค่าคะแนนต่ำสุด = 50.13

จากตาราง 9 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.00 และระดับน้อย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

โดยมีระดับผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 74.11 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 88.68 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 50.13

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รายละเอียดดังตาราง 10-11

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมากอาจส่งผลให้สมการ

ตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้น จึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อินทัย ตรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ตัวแปร	TL	TL <sub>1</sub>	TL <sub>2</sub>	TL <sub>3</sub>	TL <sub>4</sub>	LPA <sub>1</sub>	LPA <sub>2</sub>	LPA <sub>3</sub>	LPA <sub>4</sub>	LPA <sub>5</sub>	LPA <sub>6</sub>	LPA
Mean	4.21	4.06	4.25	4.25	4.29	3.09	4.23	3.68	3.93	3.89	3.07	3.70
TL	1	.654**	.658**	.728**	.751**	.040	.557*	.020	.267*	.232*	.626*	.644*
TL <sub>1</sub>		1	.756*	.652*	.767**	.014	.442**	.505*	.280*	.456*	.517*	.509*
TL <sub>2</sub>			1	.732*	.738*	.308	.659*	.304*	.506**	.626*	.565*	.314*
TL <sub>3</sub>				1	.705**	.702*	.523**	.514*	.660*	.402*	.673*	.502*
TL <sub>4</sub>					1	.672*	.556**	.090	.418**	.704**	.648*	.601*
LPA <sub>1</sub>						1	.402*	.362*	.220*	.274*	.228	.540*
LPA <sub>2</sub>							1	.625	.379*	.358	.690**	.661**
LPA <sub>3</sub>								1	.338*	.342*	.327*	.719*
LPA <sub>4</sub>									1	.372*	.316*	.259*
LPA <sub>5</sub>										1	.343*	.724*
LPA <sub>6</sub>											1	.733*
TLPA												1

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมกับประสิทธิภาพการบริการ สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.644$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL)กับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ เขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม (LPA) เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต (LPA2) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .661$ )  
และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว (LPA3) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .719$ )
2. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย (LPA5) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .724$ )
3. ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (LPA6) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = .733$ )

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม (LPA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r= .644$ ) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อผลรุนแรงในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี แสดงรายละเอียดดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	b	S.E.	$\beta$			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.059	6.688		.158	.000**		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	2.07	2.05	.708	1.00	.005*	.304	1.2
การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	2.71	2.61	.402	1.04	.001*	.328	1.0
การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (TL3)	.971	3.12	.303	.311	.005*	.157	1.3
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก (TL4)	1.33	2.91	.500	.459	.000**	.126	1.9

Adjusted R2 = .344, F-Value = .424, Sig = .000\*\*

จากตาราง 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่ออิทธิพลประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta=.708$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\beta=.500$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta=.402$ ) และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\beta=.303$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .344 อธิบายได้ว่าองค์กรประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกัน

พยากรณ์อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ 34.40 (Adjusted R<sup>2</sup> = .344)  
 ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า  
 VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงนำมาเขียน  
 เป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.059 + 2.07(TL1) + 2.71(TL2) + .971(TL3) + 1.33(TL4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$ZY = .708 (TL1) + .402(TL2) + .303(TL3) + .500(TL4)$$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการ  
สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี  
ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี มีจำนวนทั้งสิ้น 196 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง  
คิดเป็นร้อยละ 57.7 มีอายุ 31-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.9 มีการศึกษาในระดับ  
ปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.5 มีสถานภาพ สมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ  
66.3 และปฏิบัติงานสังกัดเทศบาลตำบลขามป้อม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.8

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ  
เขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณาราย  
ด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ  
( $\bar{X} = 4.32$ ) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.31$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ

3. ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี (จากคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.65$ ) มีจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.47 และระดับ  
มากที่สุด จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.10 ตามลำดับ โดยคะแนนผลการประเมินเฉลี่ย  
ร้อยละ 74.11 มีคะแนนสูงสุตร้อยละ 88.68 และคะแนนต่ำสุตร้อยละ 50.13

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอิทธิพลสูงที่สุด ( $\beta=.708$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\beta=.500$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta=.402$ ) และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\beta=.303$ ) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวในสมการสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีได้ร้อยละ 34.40 ( $R^{2Adj} = .344$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\bar{X}=4.34$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=4.32$ ) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\bar{X}=4.31$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=4.11$ ) ตามลำดับ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นผู้ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี และได้แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกในลักษณะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกหรือเล็งเห็นศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร โดยผู้นำจะมีเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจและการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวการสำคัญ ในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร ให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนา องค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญให้องค์กรปรับเปลี่ยนการบริหาร



องค์การ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูตินันท์ แดงสกล (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพรอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$ ,  $\alpha = 0.68$ ) ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารใช้นโยบายการยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมที่สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักในการเห็นคุณค่าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการทำงาน และพึงปัญหาพร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน

2. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี (จากคะแนนผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ประจำปี 2562 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.65$ ) มีจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.47 และระดับมากที่สุด จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.10 ตามลำดับ โดยคะแนนผลการประเมินเฉลี่ยร้อยละ 74.11 มีคะแนนสูงสุดร้อยละ 88.68 และคะแนนต่ำสุดร้อยละ 50.13 แสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ได้มีการดำเนินการบริหารงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะกระทำได้ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยึดแนวนโยบายของผู้บริหารฯ ระเบียบ กฎหมาย เป็นแนวทางการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ ดีมัน (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การให้บริการอย่างเสมอภาค การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า 2. ระดับการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ศิลปะ วัฒนธรรม

จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น งานส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการบริหารจัดการและ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ร้อยละ 46.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ได้อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอิทธิพลสูง ที่สุด ( $\beta=.708$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ( $\beta=.500$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta=.402$ ) และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\beta=.303$ ) โดยตัวแปรอิสระทุกตัวในสมการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง สกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 34.40 ( $R^{2Adj} = .344$ ) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ กำหนดทิศทาง การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เป็นหัวใจของ การบริหาร เป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น ผู้นำที่ดีมี หน้าที่ประสานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่น ยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี “ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง” (transformational leadership) ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ ของตน และที่สำคัญอย่างยิ่งต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มขึ้น ตามไปด้วย ผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีบทบาทอย่าง มากต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชัย อุดมกิจมงคล (2559, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขต จังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร 2) เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของ ผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร 3) เพื่อแสวงหาแนวทาง การพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด สกลนคร จำนวน 56 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและการทดสอบ

สมมติฐานโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้ความสำคัญต่อบุคคลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนารองการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=0.737$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ กล้าประเสริฐ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า 1. ประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่ (ใช้ผลของ VRS) มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90 ใน 5 ด้านตามลำดับ คือ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค (2) ด้านการส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น (3) ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว (4) ด้านการสาธารณสุข และ (5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมีประสิทธิภาพในการให้บริการต่ำกว่าร้อยละ 90 เพียง 2 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ (2) ด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการให้บริการของ อบท. จังหวัดปทุมธานี (ใช้ผลของ VRS) ต่ำกว่า ร้อยละ 90

มี 2 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และ (2) ด้านการศึกษาและการพัฒนาเยาวชน และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ สาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงด้านความสามารถในการให้บริการ ผลการศึกษา พบว่า 1) การเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะในกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีนั้นควร ส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมและเพิ่มรายได้แก่ประชาชน โดยเชิญผู้ที่มีความรู้มาให้ความรู้ เกี่ยวกับระบบการค้า การลงทุน การตลาดกับประชาชน 2) ทาง อบท.ควรจัดให้มีตลาด รองรับผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่ เนื่องจากปัจจุบันผลผลิตทางการเกษตรราคาต่ำมาก ทำให้เกษตรกรมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน 3) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น เพราะประชาชนในแต่ละหมู่บ้านต่างมีแนวคิดและทราบปัญหาในแต่ละหมู่บ้านได้ดีกว่า บุคคลภายนอก ดังนั้น อบจ. ควรให้โอกาสประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่นได้ 4) อบท. ควรทำการขุดลอกคูคลอง เพื่อแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง เนื่องจากตอนนี้ น้ำในคลองไม่เพียงพอต่อการอุปโภคและบริโภค 5) อบท. ควรจัดเจ้าหน้าที่อาสาสมัครที่คอยดูแลด้านความปลอดภัยให้มากขึ้น เนื่องจาก ปัจจุบัน มีการโจรกรรมเกิดขึ้นในพื้นที่บ่อยครั้ง และ 6) ควรจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและทำเป็นประจำตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าร่วม อย่างทั่วถึง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารหน่วยงานผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติและสร้างอารมณ์ทางบวกให้กับกลุ่มได้ และการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม หรืออยู่ได้บังคับบัญชา

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ควรส่งเสริมประสิทธิภาพการบริการสาธารณะด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหน่วยงานภายในองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่เหมาะสมเอื้อให้งานสำเร็จลุล่วง ควรมีการจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

### 1.3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัด

อุบลราชธานี ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารและประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีให้สูงขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). *สรุปสาระสำคัญมาตรฐานการบริการ  
สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการ  
ปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.
- \_\_\_\_\_. (2561). *รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครอง  
ท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์  
การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2552). *การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่ในอนาคต*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การสังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นและการบริการ  
สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต้นแบบการบริหารจัดการ  
ภารกิจภายใน)*. สำนักงานงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดอกเป็ย.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และพระณัด วรุตมโน. (2560). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาชุมชน.  
วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร., 6 (ฉบับพิเศษ), 527-538.*
- ชาติชัย อุดมกิจมงคล. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงาน  
ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร*. สกลนคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- \_\_\_\_\_. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมือง  
จังหวัดสกลนคร. วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. 12(2).*
- ชูตินันท์ แดงสกล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน  
ตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2561) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์คะแนนสรุปการทำงาน  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบาย  
สาธารณะ*, 9(18), 91 – 108.
- ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน. (2551). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2  
กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ.(2557). *รายงานการประเมินประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา*. สงขลา: มหาวิทยาลัย  
หาดใหญ่.
- นราธิป ศรีราม. (2557). *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น*. นนทบุรี:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2550). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- นฤชมา วิมานรัตน์. (2553). *อิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ความขัดแย้ง  
ต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของตำรวจชั้นสัญญาบัตรจากสถานีตำรวจ  
นครบาล*. เข้าถึงได้จาก <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/30716>.  
2 กุมภาพันธ์ 2563.
- ณัฐพล ใจจริง และกฤษณ์ วงศ์วิเศษธร. (2563). *อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น*. เข้าถึงได้จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title>.  
12 กุมภาพันธ์ 2563.
- บุญชนะ เมฆโต. (2560). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพัน  
องค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา  
บริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง*. *HROD JOURNAL*, 9(1), 36–41.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.
- ปาริสรา ตรัสตร. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม.
- ปิยะ กล้าประเสริฐ. (2559). *การประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี*. *วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยและพัฒนามาตรฐาน  
ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 215–227



- พะยอม ประยูรคำ. (2559). ประสิทธิภาพและปัญหาการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลหนองงูเห่าเฉลิมอำเภอนเฉลิมพระเกียรติจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา ฉบับพิเศษ 1 “ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2 ของวิทยาลัยนครราชสีมา”*, 136-145.
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. (2555). *ภาวะผู้นำสำหรับทีมงาน*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna>. 2 กุมภาพันธ์ 2563.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- เพ็ชรภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ. (2557). ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 7(2), 1-10.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เมธี ไพโรชิต. (2556). *การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท สุธานี จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ kruinter.com.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2557). *ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนนทบุรี*. คณะศิลปศาสตร์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- เสาวลักษณ์ ตีมัน. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อโนทัย ตริวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่รายในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เอกณรงค์ วรสีหะ. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. เข้าถึงได้จาก [http://www.elcim.ssru.ac.th/ekgnarong\\_vo/pluginfile.php/117/block\\_html/cont.22](http://www.elcim.ssru.ac.th/ekgnarong_vo/pluginfile.php/117/block_html/cont.22) มกราคม 2563.

- Achua, Christopher F. and Lussier, Robert N. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed.)  
Canada: Nelson Education, Ltd.
- Arthur G. Bedeian. *Management*. New York: CBS Publishing, 1986.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:  
The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through  
transformational leadership*. California: SAGE.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of  
transformational and transactional leadership using the multifactor  
leadership and questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational  
Psychology*, 72(4), 441–462.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004).  
*Transformational leadership and team performance*. *Journal of  
Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.
- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in  
Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary  
Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Khiawlie, J. (2017). *Leadership and Community Leadership for Development*.  
Source <https://www.l3nr.org/posts/448872> Searched on January 23, 2020.
- Robert R. Blake and Jane S. Mouton. (1985). *The managerial Grid III: The Key to  
Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- William J. Reddin. *ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin*. เข้าถึงได้จาก  
<http://lummanee.blogspot.com/2011/01/3-reddin.html>. 24 มกราคม 2563.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 6<sup>rd</sup> ed. New York: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๗/๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายรัชชัย ตระการกลกิจ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทิกานต์ เพียรชญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๔๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๗๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตขอเช่าเป็นผู้ใช้ขยายตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเฉลิมชัย ดอกอินทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตขอเช่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

"อุทิศตน สืบสาน"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๗๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๔๐๓ ๘๒๐๘

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๗๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.จตุรjewงุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตระเห้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามภกร อัยกร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวิระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิญญากรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตระเห้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธิญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

"อยู่สลก รักสลก ทำเพื่อสลกนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นางปัญญา ปาเส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รัทสประจําตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลขามนูน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตให้ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๔๐๓ ๘๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลขานูมาน

สิ่งท้ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตให้ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรจัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองสิม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลนาแวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาพรรณ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์هما ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรเจริญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลแก้งหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๕๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้ำการบริหารส่วนตำบลเจียด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๔๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหัวนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์โธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ตำบลเมือง  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายเทศมนตรีตำบลหนองนกทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระบุษย์ สายบุญพร อดีตนายก อบต.บ้านดง ๖๐๕๒๖๔๒๓๑๒๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่วมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิัญญากรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มาก ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระบุษย์ สายบุญพร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหนองผือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวิระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเทพวงศา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ติกันต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายเทศมนตรีตำบลเขมราฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวีระยุทธ สายบุญ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๐๔๒๖๔๒๓๑๒๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญากรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีระยุทธ สายบุญ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๓๙๐๓ ๘๒๐๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการบริหารหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายวัชรชัย ตระการกลีกิจ ปลัดอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานปกครอง อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
5. นายเฉลิมชัย ดอกอินทร์ ปลัดอำเภอ งานสำนักงาน อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน ทั้งนี้คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางพิจารณาวางแผนส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** ปัจจัยบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายวีระยุทธ สายบุญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 10

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

#### 1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

#### 2. อายุ

1) อายุ 18 – 30 ปี

2) อายุ 31 – 40 ปี

3) อายุ 41 – 50 ปี

4) อายุ 51 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. สถานภาพ

1) โสด

2) สมรส

3) หม้าย/หย่าร้าง

#### 5. หน่วยงานที่สังกัด

เทศบาลตำบลเขมราฐ

องค์การบริหารส่วนตำบลนาแว

เทศบาลตำบลเทพวงศา

องค์การบริหารส่วนตำบลเจียด

เทศบาลตำบลหนองฝื่อ

องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งเหนือ

เทศบาลตำบลขามป้อม

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองลิ้ม

เทศบาลตำบลหัวนา

เทศบาลตำบลหนองนกทา

#### 6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1) รายได้ไม่เกิน 5,000 บาท

2) รายได้ 5,001 – 10,000 บาท

3) รายได้ 10,001 – 20,000 บาท

4) รายได้ตั้งแต่ 20,001 บาท ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ  
จังหวัดอุบลราชธานี

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เพียงข้อเดียว

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ระดับมาก  
3 หมายถึง ระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ระดับน้อย  
1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม					
2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์และการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤติ และสร้างอารมณ์ ทางบวกให้กับกลุ่มได้					
4. ผู้นำมีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตน แต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
5. ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เชื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและ อุปสรรค					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสร้างแรงบันดาลใจ					
6. ผู้นำสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน					
7. ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้แก่ ผู้ร่วมงานอุทิศเพื่อพัฒนาองค์กร ร่วมกัน					
8. ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน					
การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา					
9. ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ ตามหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา และมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ					
10. ผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมี การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อใน ระดับสูงขึ้น					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก					
11. ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วย ความยุติธรรม					
12. ผู้นำมอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล					
13. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

**คำชี้แจง** ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี อย่างไรบ้าง โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

-----

**คำชี้แจง**

- +1 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับความคิดเห็น
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับ  
ความคิดเห็น
- 1 หมายถึง คำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับความเห็น  
แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)
- $\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
- เกณฑ์ (1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงสูงใช้ได้
- เกณฑ์ (2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

คำถาม การวิจัยข้อที่	คะแนนการพิจารณา					$\sum R$	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

คำถาม การวิจัยข้อที่	คะแนนการพิจารณา					$\sum R$	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
4	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการ  
ให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ  
จังหวัดอุบลราชธานี

คำถาม การวิจัยข้อที่	คะแนนการพิจารณา					$\sum R$	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถามรายด้านและค่าความเชื่อมั่น  
ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นรายด้าน/ข้อ (Reliability) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .721

ตาราง 12 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นรายข้อ (Reliability)

ด้าน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	.687
	2	.485
	3	.924
	4	.924
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.755
การสร้างแรงบันดาลใจ	5	.451
	6	.489
	7	.960
	8	.924
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.706
การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	9	.924
	10	.445
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.684
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	11	.924
	12	.657
	13	.585
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.722

ภาคผนวก ช

ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ (LPA)  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขมราฐ  
จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562

ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 20 กันยายน 2562 (ศาลากลางจังหวัดอุบลราชธานี, 2562)

ที่	ชื่อ อบท.	ด้านที่ 4	
		การบริการสาธารณะ	
		คะแนนที่ได้ (%)	คะแนนเต็ม (%)
1	เทศบาลตำบลเขมราฐ	71.81	100
2	เทศบาลตำบลเทพวงศา	85.30	100
3	เทศบาลตำบลหนองผือ	76.46	100
4	เทศบาลตำบลขามป้อม	75.70	100
5	เทศบาลตำบลห้วยนา	68.81	100
6	เทศบาลตำบลหนองนกทา	72.15	100
7	องค์การบริหารส่วนตำบลนาแวง	72.89	100
8	องค์การบริหารส่วนตำบลเจียด	88.68	100
9	องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งเหนือ	79.21	100
10	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองลิ้ม	50.13	100

ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562

ที่	ชื่อ อบต.	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน		ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต		ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และบริการท่องเที่ยว		ด้านศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น		ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย		ด้านการบริหารจัดการ และบริการอื่นๆ		รวมคะแนน	
		คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คะแนนเต็ม
1	ทต.เขมราฐ	47	70	113	160	31	40	8	15	35	40	35	95	299	420
2	ทต.เทพวงศา	42	70	145	145	30	40	15	15	36	40	80	95	346	405
3	ทต.หนองผือ	41	70	125	155	18	20	15	15	40	40	58	95	297	395
4	ทต.ขามป้อม	46	70	132	155	14	20	15	15	40	40	52	95	299	395
5	ทต.หัวนา	44	70	121	155	14	40	6	15	33	40	65	100	283	420
6	ทต.หนองนงา	60	70	140	160	15	20	11	15	18	40	59	95	284	400
7	อบต.นาแวง	39	65	130	145	20	20	11	15	21	40	56	95	277	380
8	อบต.เจ็ดยอด	42	65	145	145	20	20	13	15	38	40	79	95	357	380
9	อบต.แก่งหม้อ	45	65	129	145	16	20	11	15	38	40	61	95	301	380
10	อบต.หนองลิ้ม	22	65	96	145	7	20	13	15	13	40	40	90	191	375

การเทียบบัญชีรายได้ตรงต่อการประเมินประสิทธิภาพการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประจำปี 2562

ที่	ชื่อ อบท.	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน		ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต		ด้านกรวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว		ด้านศิลปะวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น		ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย		ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม		รวมคะแนน 6 ด้าน	
		ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย
1	ทต.เขมราฐ	67.14	3.35	70.62	3.53	77.50	3.87	53.33	2.66	87.50	4.37	36.84	1.84	71.81	3.59
2	ทต.หนองตา	60.00	3.00	100	5.00	75.00	3.75	100	5.00	90.00	4.50	84.21	4.21	85.30	4.26
3	ทต.หนองผือ	58.57	2.92	80.64	4.03	90.00	4.50	100	5.00	100	5.00	61.05	3.05	76.46	3.82
4	ทต.สามปอม	65.71	3.28	85.16	4.25	70.00	3.50	100	5.00	100	5.00	54.73	2.73	75.70	3.78
5	ทต.หัวนา	62.85	3.14	78.06	3.90	35.00	1.75	40.00	2.00	82.50	4.12	65.00	3.25	68.81	3.44
6	ทต.หนองนภาพา	85.71	4.28	87.50	4.37	75.00	3.75	73.33	3.66	45.00	2.25	62.10	3.10	72.15	3.60
7	อบต.นาแวง	55.71	2.78	89.65	4.48	100	5.00	73.33	3.66	52.50	2.62	58.94	2.94	72.89	3.64
8	อบต.เจ็ดยอด	64.61	3.23	100	5.00	100	5.00	86.66	4.33	95.00	4.75	83.15	4.15	88.68	4.43
9	อบต.แก่งเหนือ	64.61	3.23	88.96	4.44	80.00	4.00	73.33	3.66	95.00	4.75	64.21	3.21	79.21	3.96
10	อบต.หนองดิม	33.84	1.69	66.20	3.31	35.00	1.75	86.66	4.33	32.50	1.62	44.44	2.22	50.13	2.50

ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายวีระยุทธ สายบุญ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 4 เดือน กันยายน พ.ศ. 2531
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 73 หมู่ที่ 10 ตำบลโคกจาน อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี 34130
ตำแหน่งปัจจุบัน	ปลัดอำเภอ สังกัด กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
สถานที่ทำงาน	ที่ว่าการอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านแอมเจริญ ตำบลโคกจาน อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2546	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสะพือวิทยาคาร ตำบลสะพือ อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2549	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสะพือวิทยาคาร ตำบลสะพือ อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี
พ.ศ. 2554	ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการ ปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ตำบลเมืองศรีไค อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2555	พนักงานศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท สีนมั่นคง ประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2557	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
พ.ศ. 2558	ปลัดอำเภอ ที่ทำการปกครองอำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ
พ.ศ. 2559	ปลัดอำเภอ ที่ทำการปกครองอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ
พ.ศ. 2561 ถึงปัจจุบัน	ปลัดอำเภอ ที่ทำการปกครองอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี